

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza konkurenceschopnosti bezpečnostní agentury
Competitiveness Analysis of a Security Agency

Student:

Gabriela Žáková, DiS.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Gabriela Žáková, DiS.**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza konkurenceschopnosti bezpečnostní agentury**
Competitiveness Analysis of a Security Agency
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení konkurenceschopnosti
 3. Charakteristika a analýza konkurenceschopnosti agentury pomocí vybraných metod
 4. Hodnocení, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Petr a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

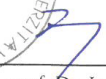
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018

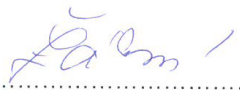

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 10.5.2018


.....

Gabriela Žáková, DiS.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Pavlíně Křibíkové, PhD. za odborné rady, vedení, přínosné podněty a připomínky a podporu při psaní práce.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska a hodnocení konkurenceschopnosti	5
2.1	Základní pojmy	5
2.1.1	Podnikání, Podnikatel	5
2.1.2	Konkurence a konkurenceschopnost	6
2.1.3	Konkurenční výhoda	8
2.1.4	Konkurenční strategie	9
2.1.5	Konkurenční prostředí a okolí	12
2.2	Metody analýzy konkurenceschopnosti	13
2.2.1	PEST analýza	13
2.2.2	Porterův model 5 konkurenčních sil	15
2.2.3	Finanční analýza	16
2.2.4	SWOT analýza	22
3	Charakteristika a analýza konkurenceschopnosti agentury pomocí vybraných metod	25
3.1	Popis společnosti	25
3.1.1	Společnost A	26
3.1.2	Společnost B	27
3.1.3	Společnost C	28
3.1.4	Společnost D	28
3.2	Analýza pomocí metod	29
3.2.1	Analýza makro prostředí - PEST analýza	29
3.2.2	Analýza mezoprostředí - Porterův model 5 ti konkurenčních sil	38
3.2.3	Finanční analýza	41
3.2.4	SWOT analýza	46
4	Hodnocení, návrhy a doporučení	52
5	Závěr	56
	Seznam použité literatury	57
	Seznam zkratk	61

1 Úvod

Konkurence má v současné době rostoucí trend a pro podnik je stále složitější přizpůsobit se a být úspěšný na trhu výrobků a služeb. Jednou z důležitých podmínek, aby bezpečnostní agentura byla na tomto trhu úspěšná, je bezesporu její konkurenceschopnost. Aby obstála v konkurenci mezi ostatními bezpečnostními agenturami, byla úspěšná a dosahovala zisku, musí nabízet něco jiného, nového, nějak se odlišovat od ostatních bezpečnostních agentur, kterých je v současné době v Moravskoslezském kraji mnoho a nabídka služeb, které agentury poskytují převyšuje poptávku po službách, které zákazníci požadují. Není to jednoduché, protože na agenturu působí mnoho vnějších i vnitřních vlivů a je potřeba je neustále sledovat, vyhodnocovat a reagovat na ně.

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti bezpečnostní agentury. Ve skutečnosti jde o čtyři společnosti, které spolu úzce spolupracují (dohromady fungují jako celek) a vzájemně si dodávají služby. Cílem práce je zjistit nedostatky či problémy, které ovlivňují konkurenceschopnost dané agentury a formulovat návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je „Úvod“. Ve druhé kapitole autorka charakterizuje a interpretuje základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti a zabývá se deskripcí a výkladem metod, pomocí kterých je možné konkurenceschopnost hodnotit – je zde objasněna podstata PEST analýzy, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Ve třetí kapitole autorka popisuje jednotlivé společnosti a jelikož si jednatel společností nepřeje zveřejňování názvů, budou použity fiktivní názvy společností: Společnost A, Společnost B, Společnost C a Společnost D. Poté budou metody zkoumání použity k praktickému posouzení a analýze konkurenceschopnosti.

V předposlední kapitole autorka analyzuje výsledky jednotlivých metod zkoumání konkurenceschopnosti a jejich vyhodnocením a na základě zjištěných skutečností zde uvede doporučení na udržení a případně na zvýšení konkurenceschopnosti bezpečnostní agentury v Moravskoslezském kraji. Poslední kapitolou je Závěr, kde autorka celkově zhodnotí výsledky, které zjistila pomocí jednotlivých analýz a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti Společnosti ABCD.

2 Teoretická východiska a hodnocení konkurenceschopnosti

V této kapitole autorka vysvětlí základní pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti a metody hodnocení, které jsou následně použity v praktické části bakalářské práce.

2.1 Základní pojmy

Aby bylo možné správně porozumět řešené problematice, je potřeba vysvětlit a znát základní pojmy, jako jsou podnikání, podnikatel, konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, konkurenční prostředí a okolí.

2.1.1 Podnikání, Podnikatel

Podnikání bylo do 1. 1. 2014 definováno obchodním zákoníkem, jako soustavná činnost, která musí navíc splnit i tyto další podmínky: musí být prováděna samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku. Nově podle občanského zákoníku (§ 420, odst.1, 2012) platí, že není definováno podnikání jako takové, ale je zde uvedeno, že podnikatel je ten: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."

Soustavnou činností není myšlena činnost nepřetržitá, ale taková, která je vykonávána s tím, že bude vykonávána i nadále, tzn. nejedná se o činnost příležitostnou nebo jednorázovou. Podnikáním je i činnost, která je vykonávána jen několikrát do roka, ale musí zde být úmysl činnost opakovat.

Samostatností je myšleno to, že osoba, která činnost vykonává, může rozhodovat o místě výkonu práce, době, organizaci práce podle vlastní volby. Podnikající osoba také musí sama zajišťovat finančně chod podnikání a rozhodovat o použití zisku. Vlastním jménem znamená, že podnikatel vystupuje pod vlastním jménem nebo pod názvem firmy a vystupuje tak z anonymity.

Vlastní odpovědnost je důležitým znakem podnikání. Podnikatel nese riziko, které z podnikání vyplývá a odpovídá za veškeré závazky, které během podnikání vzniknou. Dosažení zisku je hlavní cíl podnikání. Smyslem podnikání je růst hodnoty firmy, a to bez dosahování zisku nelze.

2.1.2 Konkurence a konkurenceschopnost

Každý, kdo se rozhodne podnikat a hodlá vstoupit na trh s novým zbožím nebo službou nebo již na tomto trhu delší dobu působí, se setká s konkurencí, je to součást podnikání a je třeba s ní počítat.

Konkurence je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství a podle slovníku cizích slov (Vebrová, Krajíček, 2006 s.185) znamená jakési soutěžení, soupeření, rivalitu nebo hospodářskou soutěž. Neexistuje jednotná definice konkurenceschopnosti, protože přesně definovat pojem konkurence je velmi složité.

Web Managentmania (2018) uvádí, že konkurence označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (stát, firmy, domácnosti) na různých typech trhů (trh výrobních faktorů, trh výrobků a služeb). Hospodářská soutěž může být mezi výrobcí zboží (tzv. konkurence nabídky), kteří chtějí prodávat za co nejlepších podmínek a s co největším ziskem a snaží se oslabovat pozici konkurentů nebo mezi spotřebiteli (tzv. konkurence poptávky), kteří chtějí nakoupit co nejlevněji a co nejvíce i na úkor ostatních. Nebo může být konkurence mezi poptávkou a nabídkou tzv. konkurence napříč trhem, kdy subjekty formující nabídku chtějí prodat co nejdraž, subjekty formující poptávku chtějí nakoupit co nejlevněji. (Mikoláš, 2011).

Jakubíková (2008) tvrdí, že je konkurence podstatným faktorem, který podmiňuje marketingové možnosti podniku. Na základě toho si podniky zjišťují, kdo je jejich konkurence nebo, kdo by se jí mohl stát.

Konkurence může existovat a volně působit pouze v tržním hospodářství, urychluje technický pokrok a vývoj v sociální sféře, může být přímá nebo nepřímá. O přímou konkurenci se jedná tehdy, když firmy nebo jednotlivci nabízejí na trhu stejné zboží a služby, které uspokojují stejnou základní potřebu zákazníka. Pokud nabízejí jiný produkt, který uspokojuje stejnou potřebu, jedná se o konkurenci nepřímou.

Jak tvrdí Porter (1993, s.19) „*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.*“

Konkurenci na našem trhu můžeme rozdělit do dvou kategorií:

1. konkurence již existující – na trhu, do kterého podnik vstupuje je konkurenční prostředí,
2. konkurence neexistuje, ale dá se předpokládat, že se objeví.

Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu musí splňovat nejméně dva předpoklady, a to:

1. mít konkurenční zájem, tedy vstoupit do konkurence neboli disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí,
2. disponovat konkurenčním potenciálem, tj. být konkurenční.

Důležité je si uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopností myšlenou jako potenciálem firmy. (Mikoláš, 2011).

Konkurenceschopnost je jednoduše řečeno schopnost prosadit se v určitém oboru podnikání ve srovnání s ostatními podniky a firmami. Úspěch firmy úzce souvisí s konkurenceschopností, avšak to, že je firma úspěšná, ještě nutně nemusí znamenat, že je konkurenceschopná a naopak, a i přes rozsáhlé výzkumy, které byly dodnes konkurenceschopnosti věnovány, nebyl zatím představen ucelený a vyčerpávající teoretický rámec pro analýzu konkurenceschopnosti.

Konkurenceschopnost, jak tvrdí Dvořáček, Slunčík (2012), je úzce spojená s globalizací. Tzn. že rozrůstající se trhy, zvyšující se počet podnikatelských subjektů, rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií, to vše má vliv na konkurenceschopnost podniku.

Dle Mikoláše (2005) je konkurenceschopnost jednou z podob podnikatelského potenciálu, který se vyznačuje všeobecnými a speciálními charakteristikami. Všeobecnou charakteristikou je potenciál jako rozdíl mezi tím, co je a tím, co může být. Jde o změnu, která vyvolává tlak jak na konkurenci, tak na podnik. Speciální charakteristikou je potom jasný potenciál, který omezuje nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu společnosti.

Kotler (2013) uvádí, že podniky na základě kontroly konkurenčních společností, např. na internetových portálech nebo sociálních sítích, mohou zjistit své silné a slabé stránky a také mohou poměřovat sebe s jinými společnostmi v daném odvětví, což může vést ke zlepšení kvality a výkonu, tzn. ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Podle autorů Peterková, Ludvík (2015), se podnikatelský svět rychle a neustále mění a nestačí pouze optimalizovat podnikové procesy a náklady. Také prostředí se posouvá k rychlému objevování příležitostí, k inovacím a jejich přeměňování na pozitivní podnikatelské výsledky.

Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda.

2.1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku na trhu, kde existuje konkurence a je to něco, co dělá podnik výjimečným. Mohou zde patřit například nové inovativní technologie, informační technologie, vysoce kvalifikovaný personál, geografická pozice, vysoké bariéry vstupu na trh. Konkurenční výhoda může mít více podob. Buď může podnik nabídnout nižší cenu stejných výrobků a služeb, než má konkurence nebo k výrobkům a službám nabídne nějakou přidanou hodnotu.

Podle autorů Dvořáček, Slunčík (2012) jsou všechny podniky součástí nějakého podnikatelského prostředí, protože fungují jako určité subjekty, které navazují vztahy se svým okolím. Dobrá znalost okolí je důležitá pro pochopení vztahu s tímto okolím a využívání možností pro ovlivňování okolí.

Jak říká Čichovský (2002, s. 11), „*Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.*“

Jak uvádí Porter (1993), je konkurenční výhoda stanovena z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Hodnota by měla převyšovat náklady podniku na její vytvoření.

Konkurenční výhody lze na trhu dle Tomek, Vávrová (2009) dosáhnout pomocí:

- nízkých nákladů – výsledkem nákladového vůdcovství je nízká cena,
- diferenciací – to, jak je podnik schopen přizpůsobit se požadavkům trhu a směřování zákazníka na nejvyšší kvalitu, jakost, image výrobku.

Čichovský (2002) uvedl, že hodnotu výrobku, který je na trhu nabízen určuje čas a prostor, kdy se zákazník rozhodne daný výrobek koupit a zaplatit za něj. Konkurenční výhodou je potom to, co obsahuje produkt navíc než konkurenční produkt. Typologii konkurenčních výhod rozčlenil do několika skupin:

- finanční systém koupě – jakým způsobem je možno výrobek uhradit,
- jakost výrobku – trvanlivost, značka, kvalita,
- ekologický produkt – výroba bez zatížení životního prostředí,
- informace o produktu – úplnost, komplexnost, formát, srozumitelnost informace,
- distribuční trasa – délka trasy, čas, náklady,
- servisní služby – kvalita opravy a servisu, komplexnost servisní sítě, časová dostupnost servisní sítě,
- ostatní konkurenční výhody spojené s produktem – inovace, flexibilita, ovladatelnost produktu, pojištění produktu.

Podstatou udržení konkurenční výhody dle Molnára (2012) je vyrábět takový produkt, který zákazník potřebuje, ale je pro něj důležitý i z hlediska jeho hodnoty.

2.1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie nastiňuje možnosti, které podniku napomáhají efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá taková strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, v neposlední řadě musí být brána v úvahu i pravidla tvořená etickými normami a veřejnou politikou. Zpracovaná pružná strategie podniku umožňuje rychle reagovat na nové situace a využívat jich. Vrcholové vedení proto musí věnovat soustavnou pozornost realizaci strategie a ověřování platnosti hypotéz, na nichž byla založena.

Strategie není strnulým dokumentem, ale živým nástrojem řízení, který zajišťuje připravenost podniku na všechny situace.

Molnár (2012) popisuje jednotlivé strategie takto:

Strategie odlišnosti označuje službu nebo výrobek, který se vyznačuje něčím unikátním a tím se odlišuje od konkurence a za co budou ochotni si zákazníci i připlatit. Odlišnost výrobku nebo služby by měla být taková, aby ji nemohla konkurence napodobit. Toto lze ale zajistit stěží a obvykle dříve nebo později tuto odlišnost konkurence objeví a okopíruje.

Strategie odlišení cen ve smyslu vysoké ceny především u luxusnějšího zboží. Tato strategie nebývá dlouhodobá a je nutné sledovat chování zákazníků.

Strategii zacílení je myšleno soustředění na výrobky a služby jen pro vybranou kategorii zákazníků. Důležitou podmínkou je dobrá znalost tržního prostředí.

Konkurenční strategie podle Portera

Konkurenční strategie je propojena s hledáním vhodného konkurenčního postavení v odvětví. Z analýzy pěti konkurenčních sil odvozuje Porter tři základní strategie – strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacce a fokální strategie. Každá z těchto strategií se musí přizpůsobit danému odvětví, dovednostem a aktivitám podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Formulování konkurenční strategie podle Portera:

1. Co se právě v podniku děje?
 - a) Identifikace – jaká je současná strategie?
 - b) Vnitřní předpoklady – jaké předpoklady o postavení podniku, slabínách a přednostech, trendech v odvětví, konkurentech jsou nutné, aby nynější strategie měla smysl?
2. Co se děje v prostředí?
 - a) Analýza odvětví – jaké jsou hlavní faktory konkurenčního úspěchu a důležité možnosti a hrozby odvětví?
 - b) Analýzy konkurence – jaké jsou způsoby a limity stávajících i potenciálních konkurentů?

- c) Analýzy společenského klimatu – jaké hlavní vlastní, politické a sociální faktory tvoří pozitivní podmínky nebo naopak ohrožení?
 - d) Přednosti a slabiny – jaké má podnik slabiny a přednosti v porovnání se současnými a budoucími konkurenty?
3. Co by měl podnik dělat?
- a) Testování předpokladů a strategie – jak se předpoklady, které jsou v nynější strategii srovnávají s výše uvedenou analýzou 2.
 - b) Alternativní strategie – jaké máme uskutečnitelné alternativní strategie, je nynější strategie jedna z nich?
 - c) Strategická volba – jaká z variant nejvíce odpovídá postavení podniku vzhledem k vnějším rizikům a možnostem? (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Strategie nízkých nákladů – podnik se zaměřuje na tyto faktory:

- levné suroviny, materiál,
- outsourcing, nejvýhodnější distribuční kanály a dodávky,
- důslednou kontrolu nákladů,
- neměnný výrobní proces,
- stálý vzhled výrobků a produktů.

Rizika této strategie mohou vést k opomenutí inovačního procesu nebo také k tomu, že středem pozornosti jsou náklady, a ne výrobky a změny na trhu. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Strategie odlišnosti – podstata je založena na:

- výzkumu a vývoji výrobků,
- ojedinělost výrobků a produktů,
- optimální spolupráce s dodavateli a odběrateli,
- spolupráce s vysoce vzdělanými zaměstnanci.

Rizikem této strategie může být to, že kupující se nebudou chtít odlišovat, protože za odlišný produkt je obvykle i vyšší cena. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Strategie fokální neboli ohnisková je zaměřená jen na určitou část trhu. Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při diferenciační fokální

strategii o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik soustředil svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro společnost. Konkurenční výhoda je základním předpokladem zvýšení výkonnosti podniku na trzích.

2.1.5 Konkurenční prostředí a okolí

Ať podnik či společnost chce nebo nechce je při svém působení ovlivňována prostředím nebo okolím, ve kterém vykonává svou činnost. Jsou to faktory, které působí uvnitř nebo vně podniku a mohou nebo nemusí být ovlivnitelné. Zich (2012) rozdělil konkurenční okolí do 5ti kategorií, které zobrazuje Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Konkurenční okolí

Obecné okolí	Oborové okolí	Konkurenční vztahy	Konkurenční trh	Konkurenční pravidla
<ul style="list-style-type: none"> - sociální - legislativní - ekonomické - politické - technologické - enviromentální 	<ul style="list-style-type: none"> - související odvětví - zákazníci - dodavatelé - substituty - konkurenti - nové firmy - komplementy 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurenční dynamika - spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> - zdroje - produkty 	<ul style="list-style-type: none"> - etické normy - právní normy - zvyklosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Zich (2012)

Konkurenční okolí:

1. obecné okolí – je tvořeno faktory, které podnik může ovlivnit jen minimálně,
2. oborové okolí – je posuzováno pomocí Porterova modelu 5ti konkurenčních sil, tyto faktory může podnik ovlivnit částečně pomocí marketingových nástrojů,
3. konkurenční vztahy – závisí na spolupráci mezi ostatními podniky, které může podnik ovlivnit,
4. konkurenční trh – jaké produkty nabízí konkurenční společnosti,
5. konkurenční pravidla – jsou důležité pro formulování konkurenční strategie.

2.2 Metody analýzy konkurenceschopnosti

Abychom mohli analyzovat konkurenceschopnost, je potřeba se zaměřit na prostředí podniku. To se dělí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Existují metody, pomocí kterých lze provést analýzu podnikového prostředí.

2.2.1 PEST analýza

Technikou, pomocí které lze vyhodnotit vliv vnějšího okolí na podnik, je PEST analýza. Jedná se o analytickou techniku, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Synek, Kislingerová (2015) uvádí, že okolí podniku je významný faktor, který nemůže podnik při svém rozhodování vynechat. Okolí je dynamický faktor a jeho sílu může podnik ovlivnit jen omezeně.

Název techniky vznikl z počátečních písmen jednotlivých prostředí, kterými jsou prostředí **p**olitické, **e**konomické, **s**ociální a **t**echnické.

Politické prostředí – do této oblasti patří to, co souvisí s politickou situací v zemi či oblasti. Promítají se zde legislativní předpisy, regulace vlády, daňová politika a podobně (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Ekonomické prostředí – mění se v průběhu času v závislosti na fázi ekonomického cyklu, na vývoji cen, koupěschopnosti poptávky (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Dle Lhotského (2010) mají na podnik výrazný vliv především tyto ukazatele:

- a) míra inflace,
- b) hrubý domácí produkt,
- c) měnový kurz,
- d) úroková míra.

Sociální prostředí – u zkoumání tohoto faktoru je nutné si odpovědět na otázky související s demografickým vývojem, věkovým profilem, vzděláním a také s úrovní zdraví a poskytované zdravotní péče. Sedláček, Buchta (2006) mezi faktory sociálního prostředí zařazuje:

- a) životní styl,
- b) věkovou strukturu,
- c) úroveň vzdělání,
- d) pracovní sílu,
- e) průměrnou mzdu,
- f) životní úroveň,
- g) socio-kulturní změny.

Technologické prostředí – zde se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v dané zemi. Také se zde zohledňují náklady na výzkum a vývoj a implementaci nových technologií, vybaveností konkurence, možnosti získání nových technologií, jaké jsou dopady stávajících, nových a vyspělých technologií na podnik. (Jakubíková, 2013).

Podstatou této analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější události a vlivy, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat podnik. Tato metoda je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů.

Cílem analýzy je zodpovězení na tyto otázky:

1. Které z faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

2.2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model 5 ti konkurenčních sil nebo také Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem amerického ekonoma, který působí i jako profesor, Michaela E. Portera.

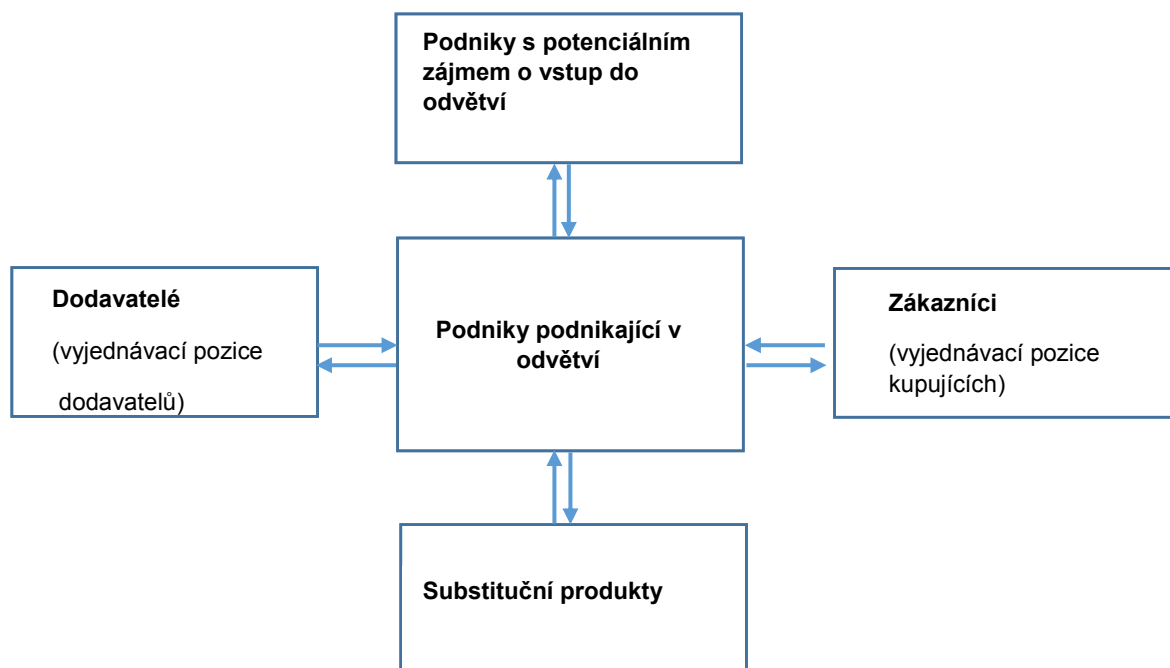
Model pěti konkurenčních sil pracuje s pěti prvky a podstatou je prognóza vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

1. stávající konkurenti – jak dalece jsou schopni ovlivnit cenu a nabízené množství výrobku či služby, jaká je konkurenční rivalita, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky,
2. potencionální konkurenti – jaká je možnost (hrozba), že vstoupí na trh a jak dalece ovlivní tento trh a cenu daného výrobku či služby. Jsou to nově vstupující firmy na daný trh a ohrožují již fungující podniky. Ohrožení můžeme zmírnit obrannou reakcí nebo vstupními bariérami. Vstupní bariérou může být diferenciací produktu, která souvisí s věrností zákazníků, poskytovanými službami nebo např. úspory z rozsahu, tzn. zvýšení objemu produkce za určité časové období a současné snížení ceny výkonu,
3. dodavatelé – jak dalece mohou ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů,
4. zákazníci – jak velkou mají vyjednávací sílu a jak dalece mohou ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku či služby,
5. substituty – hrozba vzniku substitutů, tzn. jaká je cena a nabízené množství výrobků nebo služeb, které aspoň částečně jsou schopné nahradit daný výrobek nebo službu.

Abychom mohli sestavit Porterův model, je potřeba provést analýzu konkurence, potencionální konkurence, dodavatelů, zákazníků a substitučních produktů.

U analýzy konkurence je potřeba výborná znalost vlastního podniku a kdo je konkurentem podniku. Vychází se z toho, jak který konkurent je schopen uspokojit potřeby zákazníka. Tyto informace můžeme zjistit z reklamních kampaní, na veletrzích, sociálních sítích, ze sbírky listin konkurenčního podniku, které jsou uveřejňovány na internetu a podobně. Pomocí těchto informací může získat podnik konkurenční výhodu.

Obr. 2.1 Porterův model 5 ti konkurenčních sil



Zdroj: Dvořáček, Slunčík (2012, s. 41)

Vzájemné působení těchto sil určuje zisk v odvětví a ten se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investic. U každého odvětví je jiné působení těchto sil a jiný potenciál zisku.

„Výstupem Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitost, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno“ (Keřkovský, Vykypl, 2006, s. 56).

2.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je specifická část analýzy zdrojů, tzn. že se jedná o analýzu činností, v nichž hrají převážnou úlohu finance a čas. Růžičková (2010, s.9) uvádí, že: *„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“* Cílem finanční analýzy je odhalit finanční situaci společnosti, zjistit její výkonnost a zjištěné informace vyhodnotit tak, aby se z provedené finanční analýzy stal jeden z nástrojů

sloužících k řízení podniku. Finanční analýza nepatří pouze do finančního řízení, ale má vliv také na firmu jako celek a podstatou této analýzy je prověření finančního zdraví podniku a vytvoření základu pro finanční plán.

Úspěšnost finanční analýzy závisí především na kvalitních a kompletních vstupních informacích. Je důležité podchytit všechny informace a data, které mohou jakýmkoliv způsobem zkreslit výsledky finanční analýzy. V současné době je poměrně hodně možností, jak získat kvalitní informace, než tomu bývalo v minulosti. Podstata však je stále stejná, protože základní zdroje dat jsou čerpány z účetních výkazů (Růžičková, 2015).

2.2.3.1 Účetní výkazy a doplňkové zdroje informací

Účetní výkazy jsou základními zdroji dat a můžeme rozčlenit do dvou základních skupin – finanční účetní výkazy a vnitropodnikové účetní výkazy.

Finanční účetní výkazy poskytují informace o stavu a struktuře majetku, tvorbě hospodářských výsledků a jejich užití, zdrojích krytí a peněžních tocích. Tyto informace jsou dostupné všem uživatelům, protože společnost je povinna tyto výkazy každoročně zveřejňovat.

Vnitropodnikové účetní výkazy jsou pro každé oddělení odlišné, protože každé se zaměřuje na jinou oblast a má jiné zaměření. Jsou důležité pro zpřesnění výsledků finanční analýzy.

Pro sestavení finanční analýzy jsou důležité hlavně tyto účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (cash flow),
- přehled o změnách vlastního kapitálu (Růžičková, 2015).

Jako doplňkové zdroje informací můžeme použít výroční zprávu a přílohu k účetní závěrce.

2.2.3.2 Rozvaha

Údaje zjištěné z rozvahy poskytují údaje o aktivech a pasivech v peněžním vyjádření a je v nich zachycen stav majetku a zdrojů jeho krytí k určitému časovému období (nejčastěji poslední den účetního období). Struktura rozvahy je znázorněna v tabulce č. 2.2.

Tab. 2.2 Struktura rozvahy

Aktiva celkem	Pasiva celkem
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Ážio a kapitálové fondy
Dlouhodobý finanční majetek	Fondy ze zisku
Oběžná aktiva	Výsledek hospodaření minulých let
Zásoby	Výsledek hospodaření běžného účetního období
Pohledávky	Cizí zdroje
Krátkodobý finanční majetek	Rezervy
Peněžní prostředky	Závazky
Časové rozlišení	Časové rozlišení

Zdroj: vlastní zpracování dle Strouhal a kol. (2016)

2.2.3.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (VZZ), někdy se používá i Výsledovka, ukazuje, jakého výsledku hospodaření dosáhla účetní jednotka za sledované období. Tento výkaz je podle zákona o účetnictví povinnou součástí účetní závěrky. Zatímco rozvaha je statická a zachycuje aktiva a pasiva v daném okamžiku sestavování rozvahy, VZZ vyjadřuje finanční výkonnost za určitý časový interval. Výsledovka je tvořena pouze nákladovými a výnosovými účty.

Jsou zde na jedné straně náklady provozní, finanční a mimořádné a na druhé straně výnosy, také provozní, finanční a mimořádné. Jelikož jsou náklady a výnosy účtovány k okamžiku, kdy vznikly, nemusí tento stav odpovídat skutečným peněžním výdajům a příjmům, proto se ve výsledovce příjmy a výdaje neobjeví.

2.2.3.4 Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků

Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků neboli cash flow (CF) je poměrně mladou metodou finanční analýzy a zaměřuje se na sledování peněžních toků. Výkaz cash flow srovnává bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků, tzv. příjmy s jejich užitím, tzv. výdaji. Tento výkaz slouží k posouzení skutečné finanční situace podniku. Jednoduše lze říci, že odpovídá na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a jak je použil?

Výkaz CF se dělí na tři části: provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost.

2.2.3.5 Přehled o změnách vlastního kapitálu

Finanční analýzu můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. externí – ta je dělaná na základě veřejně známých informací, tzn. jsou to zveřejňované účetní a finanční informace,
2. interní – tato analýza je prováděna uvnitř firmy a pracuje se zejména s finančním plánem a veškerými statistickými údaji.

Pro vytvoření finanční analýzy existují dvě techniky – procentuální rozbor a poměrová analýza. Autorka se ve své práci zaměří na poměrové ukazatele, mezi které patří:

1. ukazatelé struktury majetku a kapitálu – tyto ukazatele jsou sestavovány na základě rozvahy a nejčastěji se vztahují k ukazatelům likvidity,
2. ukazatele tvorby výsledku hospodaření – vycházejí z výkazu zisku a ztráty a věnují se struktuře nákladů a výnosu a struktuře výsledku hospodaření podle oblasti, ve které byl tento výsledek generován,
3. ukazatele na bázi peněžních toků – rozebírají pohyb finančních prostředků a často bývají součástí analýzy úvěrové způsobilosti.

Poměrové ukazatele likvidity:

Jak uvádí Růčková (2010), tyto ukazatele znázorňují, jak je na tom společnost ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům, to znamená, jak rychle je schopna splácet závazky.

Ukazatel běžné neboli celkové likvidity viz vzorec 2.1 by se měl pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{a) Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.1)$$

Ukazatel pohotové likvidity eliminuje nedostatky ukazatele běžné likvidity, kdy z oběžných aktiv vyčleňuje zásoby. Zde je doporučená hodnota v rozmezí 1,0 do 1,7.

$$\text{b) Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)$$

Ukazatel okamžité likvidity počítá pouze s pohotovými platebními prostředky (peníze v hotovosti nebo na účtech) a je důležitým ukazatelem z krátkodobého hlediska.

$$\text{c) Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.3)$$

Poměrové ukazatele rentability (výnosnosti vloženého kapitálu):

Tyto ukazatele dle Růčkové (2010) hodnotí výnosnost (rentabilitu) kapitálu, který byl vložen do společnosti. Podle toho, jaký druh kapitálu byl do společnosti vložen, se odvíjí zejména ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu a dlouhodobého investovaného kapitálu.

Ukazatele se vyjadřují v procentech a liší se výpočtem, který zahrnuje zisk před úroky a daněmi, tzn. EBIT, zisk jen před zdaněním, tzn. EBT, anebo je použit čistý zisk bez úroků a daní, tzv. EAT.

Rentabilita aktiv neboli produkční síla poměřuje zisk před zdaněním s celkovými aktivy bez ohledu na způsob financování a používá se vzorec 2.4.

$$d) \text{ Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

Celkovou výnosnost vlastního kapitálu vyjadřuje ukazatel ROE, který se vypočítá podle vzorce 2.5.

$$e) \text{ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2.5)$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje množství zisku na 1 Kč tržeb a vypočítá se podle vzorce 2.6. K výpočtu se využívá hrubý zisk před zdaněním.

$$f) \text{ Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{EBIT}{tržby} \quad (2.6)$$

Poměrové ukazatelé aktivity:

Tyto ukazatele informují o tom, jak efektivně se ve společnosti hospodaří s majetkem, pohledávkami, zásobami, tedy s aktivy. Pokud má podnik více aktiv, než je třeba, vznikají zbytečné náklady a pokud jich má málo, přichází podnik o možné tržby.

Obrátka aktiv je pojem, který označuje efektivnost využívání celkových aktiv a udává, kolikrát se celková aktiva „obráť“ za jeden rok. Hodnota ukazatele by měla být minimálně na úrovni 1. Obrátka aktiv se vypočítá pomocí vzorce č. 2.7.

$$g) \text{ Obrátka aktiv} = \frac{tržby}{celková aktiva} \quad (2.7)$$

Ukazatel Doba obratu aktiv postihuje neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využívání. Zrychlování obratu při stabilních tržbách přináší pro podnik zisk. Nepříznivému vývoji lze zabránit zvýšením tržeb nebo odprodejem nevyužitých aktiv, které obrat brzdí.

$$h) \text{ Doba obratu aktiv} = \frac{(aktiva \cdot 360)}{tržby} \quad (2.8)$$

Doba obratu (splatnosti) pohledávek je doba, která nám ve skutečnosti říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek, respektive kolik dní poskytuje v průměru firma bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepřiliš uspokojivou.

$$i) \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{(\text{pohledávky} \cdot 360)}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Doba obratu (splatnosti) závazků říká, za kolik dní (tj. s jakou dobou splatnosti) v průměru hradí podnik své závazky nebo jinými slovy, kolik dní čerpá dodavatelský úvěr od svých dodavatelů a zaměstnanců. Je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek – jinými slovy, aby firma vůbec využívala bezúročných tzv. dodavatelských úvěrů.

$$j) \text{ Doba obratu závazků} = \frac{(\text{závazky} \cdot 360)}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

Poměrové ukazatelé celkové zadluženosti vlastního kapitálu:

Hodnotí přiměřenou zadluženost společnosti, která je dána podílem cizího kapitálu k celkovým aktivům, viz. vzorec č. 2.11. Celková zadluženost je rozdělena na dlouhodobou a běžnou zadluženost. Zadluženost se vyjadřuje v procentech.

$$k) \text{ Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

Analytickými ukazateli k celkové zadluženosti jsou ukazatele dlouhodobé a běžné zadluženosti – vzorce 2.12 a 2.13.

$$l) \text{ Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

$$m) \text{ Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobý cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

2.2.4 SWOT analýza

Je strategická metoda podniku, pomocí které, jak uvádí Grasseová (2010), lze přehledně určit silné a slabé stránky podniku (vnitřní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí.

Název je složen z počátečních písmen anglických slov:

Strenghts – silné stránky.

Weaknesses – slabé stránky.

Opportunities – příležitosti.

Threats – hrozby.

Tato slova označují jednotlivé kvadranty matice viz. Obr.2.2.

Obr. 2.2 Kvadranty matice SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (+) • ----- • -----	SLABÉ STRÁNKY (-) • ----- • -----
PŘÍLEŽITOSTI (+) • ----- • -----	HROZBY (-) • ----- • -----

Zdroj: Kozel (2011, s. 46)

Vnitřní původ určuje silné a slabé stránky podniku. Je možné je, na rozdíl od příležitostí a hrozeb, poměrně snadno změnit. Při analýze je potřeba se zaměřit na:

- pozici na trhu,
- personální vybavení,
- existenci informačního systému,
- technickou a technologickou úroveň podniku,
- financování podniku,
- oblast marketingu,
- vztah se zákazníky,
- dodavatele a jiné.

Cílem podniku je maximalizace silných stránek a současně eliminace slabých stránek.

Druhou rovinou je vnější původ, jehož faktory jsou mimo kontrolu podniku. Cílem analýzy je určení možných příležitostí pro rozvoj podniku a zjištění možných rizik, které by rozvoj mohly znemožnit. Zde je potřeba se zaměřit zejména na:

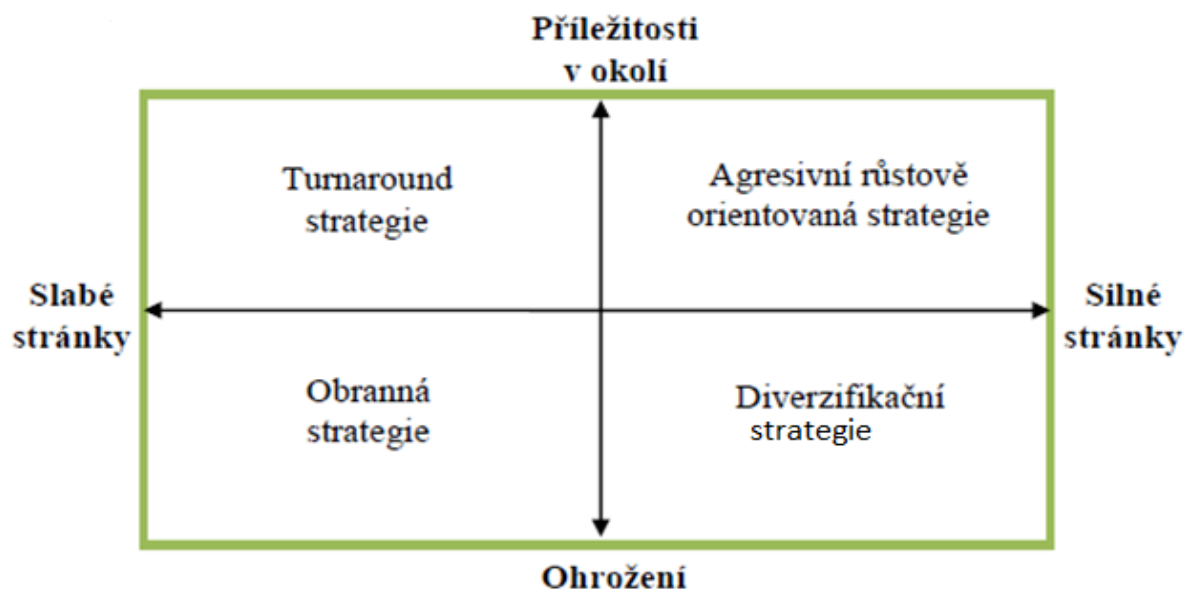
- společenskou situaci ve vztahu k zákazníkům,
- kulturní vlivy,
- demografické vlivy,

- technické a technologické prostředí,
- ekonomické faktory,
- potencionální konkurenci,
- politické a legislativní vlivy.

K sestavení SWOT analýzy stačí v podstatě tužka a list papíru, ten se rozdělí na čtyři kvadranty. Do levé poloviny se zaznačí faktory, které mají na společnost pozitivní dopad a pomáhají uspět v tržním prostředí. Naopak do pravé části se zaznačí faktory, které mají negativní dopad na společnost a je potřeba je potlačit nebo být připraven na jejich důsledky. V horní části budou zaznamenány faktory vnitřní povahy, které může společnost ovlivnit a v dolní části budou externí faktory, které společnost nemůže příliš ovlivňovat.

V každém kvadrantu by mělo být alespoň pět položek. Poté je potřeba na základě zjištěných údajů připravit strategii, jak nejlépe využít a prodat silné stránky a eliminovat ty slabé a také jak využít příležitostí a připravit se na důsledky hrozeb. Faktory se hodnotí, přiřazují se jim váhy a následně se určí strategie, které jsou uvedeny v obrázku č. 2.3. Dle Sedláčková (2006) je tento diagram složen ze čtyř kvadrantů a může směřovat k volbě jedné ze čtyř strategií.

Obr. 2.3 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Sedláčková (2006, s. 92)

3 Charakteristika a analýza konkurenceschopnosti agentury pomocí vybraných metod

Od roku 1988 začala prudce stoupat kriminalita a díky tomu se začal klást důraz na bezpečnost a zabezpečení osob a majetku. Proto došlo k masivnímu rozvoji v této oblasti. Kromě firem, které instalovaly mechanické a elektronické zabezpečovací systémy zákazníkům, začaly vznikat bezpečnostní agentury, které nabízely kromě instalace elektronických zabezpečovacích systémů, elektronických poplachových systémů, kamerových systémů a revizí systémů, také připojení těchto systémů na pult centrální ochrany, na který chodily poplachové zprávy a operátoři je ihned řešili. Došlo také k rozvoji fyzické ostrahy u komerčních a ostatních objektů, zpřísnily se podmínky pro kontroly návštěvníků na různých kulturních nebo sportovních akcích. Minimum agentur bylo schopné nabídnout všechny výše uvedené služby jako celek.

Jelikož v dnešní době je konkurence na trhu v oblasti bezpečnosti velká, mnoho společností buď zaniklo nebo je koupila silnější agentura, případně se vydaly cestou kooperace a spolupráce.

3.1 Popis společnosti

Autorka ve své práci bude zkoumat skupinu společností, které mají jednoho společného jednatele, vzájemně si dodávají služby spojené s bezpečností a fungují na trhu jako celek, ale z důvodu oddělení financí a samostatného hospodaření jsou rozděleny. V rámci zkoumání konkurenceschopnosti je potřeba na ně pohlížet jako na celek.

Jelikož si jednatel nepřeje společnosti jmenovat, budou uvedeny anonymně pod názvy Společnost A, Společnost B, Společnost C a Společnost D.

3.1.1 Společnost A

Tato společnost vznikla 21.12. 2011. Je zde obchodní a technické oddělení. Obchodní oddělení zajišťuje:

- vlastní realizaci zakázky (realizace probíhá většinou takto: společnost posoudí objekt včetně všech vlivů, zhotoví návrh k nabídce, projedná daný návrh se zákazníkem, zpracuje projekt a naplánuje instalaci, poté dojde k vlastní instalaci),
- objednávky systému technické ochrany u dodavatelů,
- nabídky rozšíření stávajícího systému,
- poradenství.

Společnost má vybudovaný moderní showroom, kde jsou vystaveny nejmodernější bezpečnostní zařízení včetně kamerových systémů. Potencionální, ale i stávající zákazníci si mohou přijít bezpečnostní zařízení nejen prohlédnout, ale i vyzkoušet a názorně mohou vidět, jak funguje propojení s Bezpečnostním centrem. Jak může být jejich byt, chata, kancelář, obchod nebo i vozidlo střeženo, jaké jsou moderní možnosti zabezpečení.

Mezi moderní zabezpečení objektů patří:

- elektronická požární signalizace (EPS),
- elektronická zabezpečovací signalizace (EVS),
- kamerové systémy (často nazývané CCTV – Closed Circuit Television – uzavřený televizní okruh),
- střežení vozidel.

Technické oddělení zajišťuje:

- instalace systémů elektronické poplachové nebo požární signalizace, kdy společnost instaluje zabezpečovací zařízení od různých výrobců,
- odborné zaškolení k využívání instalovaného zabezpečovacího zařízení,
- připojení systémů na pult centrální ochrany (pokud zákazník má zájem o připojení svého objektu na pult centrální ochrany, technické oddělení jej připojí,
- revize systémů (společnost má svůj software pro evidenci pravidelných revizí a podle požadavku zákazníka provádí servisní oddělení sledování platnosti termínů revizí, které jsou pro všechny části systému Elektronické poplašné

signalizace, Elektronické zabezpečovací signalizace, kamerových systému apod. dle České státní normy doporučená jednou ročně. Ta je vyžadována v případě pojistné události, kdy pojišťovny mohou uznat jako funkční pouze systém s platnou revizí. Revize provádí výhradně vyškolení a vysoce kvalifikovaní odborníci, kteří využívají moderních postupů, které jsou vyžadovány platnými normami a mají osvědčení a certifikát,

- servisní podporu (podpora je poskytována na základě servisní smlouvy, kde jsou uvedeny reakční časy a cena servisního zákroku. Technické oddělení umí provést i vzdálenou diagnostiku systémů pomocí datových spojení),
- non-stop servisní hotovost (pro zákazníky připojené na pult centrální ochrany a pro zákazníky s uzavřenou servisní smlouvou),
- vypracování bezpečnostních studií s popisem bezpečnostních rizik a návrhy na jejich minimalizaci.

Základní kapitál společnosti je 200.000 Kč. Má 18 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a v průměru 29 pracovníků za rok na dohodu o provedení práce.

3.1.2 Společnost B

Tato společnost vznikla jako chráněná dílna 31.1. 2012 a zajišťuje:

1. fyzickou ostrahu objektů,
2. ochranu osob a majetku,
3. recepční služby,
4. služby výjezdové skupiny,
5. patrolaci objektů,
6. domovnickou činnost.

Jelikož je tato společnost chráněnou dílnou a zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením nebo zdravotně znevýhodněné, tak společnosti, které od ní odebírají služby a splní zákonem stanovené podmínky, nemusí zaměstnávat zdravotně postižené nebo znevýhodněné osoby. Společnost díky tomu na tyto zaměstnance dostává dotace, díky kterým může pro zdravotně postižené vytvářet pracovní místa.

Základní kapitál společnosti je 200.000,- Kč a v průměru zaměstnává ročně na hlavní pracovní poměr 65 zaměstnanců a na dohodu o provedení práce 69 zaměstnanců.

3.1.3 Společnost C

Tato společnost vznikla 30. 1. 2015 a poskytuje ostatním společnostem administrativní služby – např. vytváření a evidenci smluv odběratelů a dodavatelů, správu databáze kontaktů, evidenci zaměstnanců, vytváření, změny a evidenci pracovních smluv a ostatních pracovních dokladů. Zpracovává účetnictví, vede mzdovou a personální agendu pro ostatní společnosti, ale také pro externí firmy, které o tyto služby projeví zájem. Zajišťuje koordinaci projektů z Evropské unie.

Společnost má základní kapitál ve výši 200.000 Kč. Jsou zde 4 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a v průměru za rok 16 zaměstnanců na dohodu o provedení práce.

3.1.4 Společnost D

Tato společnost je nejmladší z těchto čtyř. Vznikla teprve 6. 6. 2016 a vyčlenila se ze Společnosti B, která do té doby provozovala pult centrální ochrany.

Společnost D nabízí služby bezpečnostního centra pro fyzické i právnické osoby.

Mezi tyto služby patří:

- připojení elektronického zabezpečovacího zařízení na pult centrální ochrany (dále PCO),
- připojení kamerového systému na PCO,
- vzdálený monitoring zabezpečovacích zařízení připojených na bezpečnostní centrum,
- vyhodnocování přijatých signálů ze zabezpečovacích systémů na střežených objektech a následnou koordinaci výjezdových skupin, Policie České republiky, Hasičského záchranného sboru,
- informování zákazníka o vstupu do objektu mimo uvedenou dobu,
- informování zákazníka o nezajištění objektu v danou dobu,
- správa klíčového depositu,
- telefonická podpora zákazníků,
- služby elektronického vrátného.

Bezpečnostní centrum je v provozu non-stop, tzn. 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Nabízí služby jak fyzickým, tak i právnickým osobám. Každý zákazník si smluvně nastaví, jaký si přeje postup, když u něj vznikne poplach nebo technická závada, případně když je spatřena podezřelá osoba na kamerovém systému.

Díky tomu, že se Společnost D zaměřila pouze na poskytování veškerých služeb spojených s provozováním pultu centrální ochrany a soustředila se na jejich zkvalitňování, zdokonalování a profesionalitu, tak v roce 2017 začala nabízet ostatním bezpečnostním agenturám outsourcing jejich pultu centrální ochrany. Protože obor bezpečnosti je složený ze specialistů na jednotlivé oblasti a nikdo nemůže rozumět na 100 % všemu a pokud chce být dobrý, což předpokládá nejen odborné znalosti, ale i chuť je využívat, potřebuje prostředí a cíl.

Dále pro spolupracující bezpečnostní agentury nabízí softwarovou podporu v podobě informačního systému, protože ne každá agentura má svůj informační systém, který by aktivně používala. V rámci této služby nabízí archivovanou komunikaci, dostupnost informací na jednom místě, schopnost kontroly a správy dokumentů a událostí spojených s poskytováním outsourcingu.

3.2 Analýza pomocí metod

Pro srovnání výše uvedených společností s konkurencí v Moravskoslezském kraji musí autorka, jak už bylo uvedeno, pohlížet na jednotlivé společnosti jako na celek. Skupina společností zde bude uvedena jako Společnost ABCD a bude ve finanční analýze srovnávána s další společností, která si také nepřeje být jmenována, bude uvedena jako Společnost E. Společnost E má, stejně jako Společnost ABCD, sídlo v Ostravě.

3.2.1 Analýza makro prostředí - PEST analýza

Pomocí této analýzy vyhodnotí autorka vliv vnějšího prostředí na podnik. Vnější prostředí představuje souhrn politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů. Většinou tyto vlivy není podnik schopen ovlivnit, ale musí o nich vědět, aby se s nimi mohl vyrovnat.

Politické vlivy

Česká republika je demokratický stát v čele s prezidentem. Výkonnou moc nebo také exekutivu, což je složka státní moci, která řídí státní aparát a administrativu, má vláda a hlava státu. Ve volebním období 2017 – 2021 byla v prosinci 2017 prezidentem Milošem Zemanem jmenována již 14. vláda České republiky (od roku 1993). Předsedou vlády je Andrej Babiš a vláda je sestavena pouze členy z hnutí ANO. Vládě nebyla vyslovena důvěra.

V březnu roku 2015 začala fungovat Rada vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst (RVKHR). Hlavním úkolem rady je připravovat pro vládu doporučení, návrhy a analýzy týkající se opatření na podporu ekonomiky. Konkrétně se zabývá opatřeními na podporu technického vzdělávání a potřeb trhu práce, větším uplatněním vědeckých výsledků v praxi, podporou internetové ekonomiky a rozvojem vysokorychlostního internetu nebo nových odvětví.

Mezi priority vlády Andreje Babiše patří strategický a investiční plán země včetně výstavby bytů pro mladé a starší občany, reforma státu, která má zahrnovat udržení rovnovážného státního rozpočtu, přijetí nových zákonů o daních z příjmů, důsledné sledování regulovaných cen, lepší správu státního majetku. Dále chce vláda posilovat bezpečnost, tzn. navyšovat výdaje na obranu, energetickou, potravinovou a surovinovou bezpečnost. V evropských otázkách tato vláda odmítá uprchlické kvóty a chce důsledně hájit zájmy České republiky v Evropské unii (Vláda ČR, 2018).

Pro společnost je důležitá stabilita politického prostředí, která má vliv na stabilitu v legislativě a tím pádem také na podnikání, zaměstnávání osob a podobně. Dle průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM) spokojenost s politickou situací v únoru 2018 vzrostla oproti lednovému šetření o dvě procenta bodů na 17 % a naopak nespokojenost klesla o šest bodů na 44 procent.

Od 1. 8. 2012 začala také platit povinnost prokázání odborné způsobilosti pro práci v oboru ostrahy majetku a osob, tzn. že každý, kdo chce pracovat u bezpečnostní agentury, musí splňovat tuto odbornou způsobilost dle Přílohy č. 5 k zákonu č. 455/1991 Sb. Koncesované živnosti:

- vysokoškolské vzdělání,
- vyšší odborné vzdělání právnického, bezpečnostního nebo obdobného zaměření, nebo

- střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru bezpečnostním nebo právním, nebo
- střední vzdělání s maturitní zkouškou a osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, nebo
- dílčí kvalifikace pro činnost strážný podle zákona č. 179/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nebo
- doklad o uznání odborné kvalifikace podle zákona č. 18/2004 Sb., ve znění pozdějších.

Pokud tedy nemá potencionální zaměstnanec požadované vzdělání, musí vykonat zkoušku, aby obdržel Certifikát strážného. Tím se jeho nástup do zaměstnání oddaluje a také se mu nástup prodraží, jelikož za certifikát se platí. Od ledna se poplatek za vykonání zkoušky strážného a následné získání certifikátu zvýšil z 1.000,- Kč na 1.400,- Kč.

V případě, že by Společnost ABCD plánovala rozsáhlejší inovaci, mohla by využít dotaci v rámci operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Konkrétně program Expanze, který podporuje realizaci inovativních podnikatelských záměrů formou úvěru, kdy plánované ukončení příjmů žádosti o podporu je 31.3.2019 (OPPIK, 2018).

Ekonomické vlivy

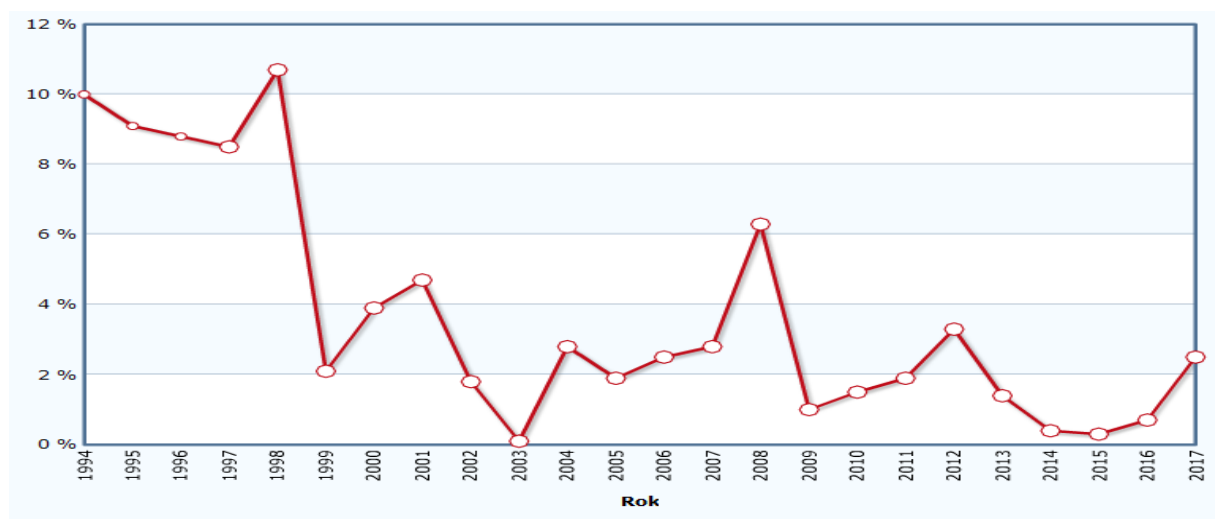
Mezi ekonomické vlivy, které ovlivňují Společnost ABCD patří bezesporu míra inflace, nezaměstnanost, minimální mzda a vývoj hrubého domácího produktu. Inflace z toho důvodu, jelikož ovlivňuje ceny zboží a služeb. Mezi negativní důsledky inflace patří snížení reálné hodnoty peněz, nejistý budoucí vývoj cen. Ideální je relativně nízká a stabilní míra inflace.

Vývoj inflace

Podle Českého statistického úřadu byla v roce 2016 průměrná roční míra inflace 0,7 %, oproti tomu byla v roce 2017 průměrná roční míra inflace 2,5 %. Znamená to tedy stoupající tendenci. Graf č. 3.1 znázorňuje, jaký byl vývoj průměrné míry inflace

od roku 1994 do roku 2017. Míra inflace v roce 1999 značně klesla oproti roku 1998, poté měla opět stoupající charakter. V roce 2008 byla nad 6 ti % a poté opět klesala. Od roku 2015 průměrná míra inflace stoupá, což je způsobeno zvýšením cen potravin, služeb i pohonných hmot.

Graf 3.1 Průměrná roční míra inflace v letech 1994 - 2017



Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ [online], (2018)

Vývoj nezaměstnanosti

Nezaměstnanost koresponduje s vývojem hrubého domácího produktu. Pokud je vysoká nezaměstnanost, dochází k plýtvání pracovních zdrojů. Žádoucí je co nejvyšší zaměstnanost.

Český statistický úřad (2018) uvádí, že obecná míra nezaměstnanosti, což je procentně vyjádřený podíl počtu nezaměstnaných k celkové pracovní síle, od roku 2013 klesá. Toto je patrné z tabulky č. 3.1.

Tab. 3.1 Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Česká republika	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0
Region soudržnosti												
Praha	3,5	2,8	2,4	1,9	3,1	3,8	3,6	3,1	3,1	2,5	2,8	2,2
Střední Čechy	5,2	4,5	3,4	2,6	4,4	5,2	5,1	4,6	5,2	5,1	3,5	3,1
Jihozápad	5,1	4,9	3,5	3,1	5,2	5,6	5,3	5,3	5,2	5,5	3,9	3,1
Severozápad	13,5	12,7	9,5	7,8	10,3	11,1	9,5	10,7	9,6	8,7	7,3	5,2
Severovýchod	5,6	6,1	4,8	4,0	7,3	7,0	6,6	8,0	8,3	6,3	5,2	4,0
Jihovýchod	7,7	7,1	5,2	4,0	6,5	7,5	7,2	7,6	6,8	5,9	4,9	3,7
Střední Morava	9,7	7,6	5,9	4,9	7,5	8,8	7,6	7,5	8,0	6,9	5,3	3,9
Moravskoslezsko	13,9	12,0	8,5	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,6	8,1	6,9
Kraj												
Hlavní město Praha	3,5	2,8	2,4	1,9	3,1	3,8	3,6	3,1	3,1	2,5	2,8	2,2
Středočeský kraj	5,2	4,5	3,4	2,6	4,4	5,2	5,1	4,6	5,2	5,1	3,5	3,1
Jihočeský kraj	5,0	5,1	3,3	2,6	4,3	5,3	5,5	5,7	5,2	5,9	4,0	2,8
Plzeňský kraj	5,1	4,6	3,7	3,6	6,3	5,9	5,2	4,8	5,2	5,1	3,8	3,4
Karlovarský kraj	10,9	10,2	8,2	7,6	10,9	10,8	8,5	10,5	10,2	9,0	6,7	5,4
Ústecký kraj	14,5	13,7	9,9	7,9	10,1	11,2	9,9	10,8	9,4	8,5	7,6	5,1
Liberecký kraj	6,5	7,7	6,1	4,6	7,8	7,0	7,2	9,3	8,3	6,5	5,5	4,4
Královéhradecký kraj	4,8	5,4	4,2	3,9	7,7	6,9	7,1	7,1	8,2	6,2	5,6	4,1
Pardubický kraj	5,6	5,5	4,4	3,6	6,4	7,2	5,6	7,7	8,4	6,4	4,6	3,7
Kraj Vysočina	6,8	5,3	4,6	3,3	5,7	6,9	6,4	6,4	6,7	5,6	4,7	3,2
Jihomoravský kraj	8,1	8,0	5,4	4,4	6,8	7,7	7,5	8,1	6,8	6,1	5,0	3,9
Olomoucký kraj	10,0	8,2	6,3	5,9	7,6	9,1	7,6	7,7	9,2	7,7	5,9	3,7
Zlínský kraj	9,4	7,0	5,5	3,8	7,3	8,5	7,6	7,4	6,8	6,1	4,7	4,0
Moravskoslezský kraj	13,9	12,0	8,5	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,6	8,1	6,9

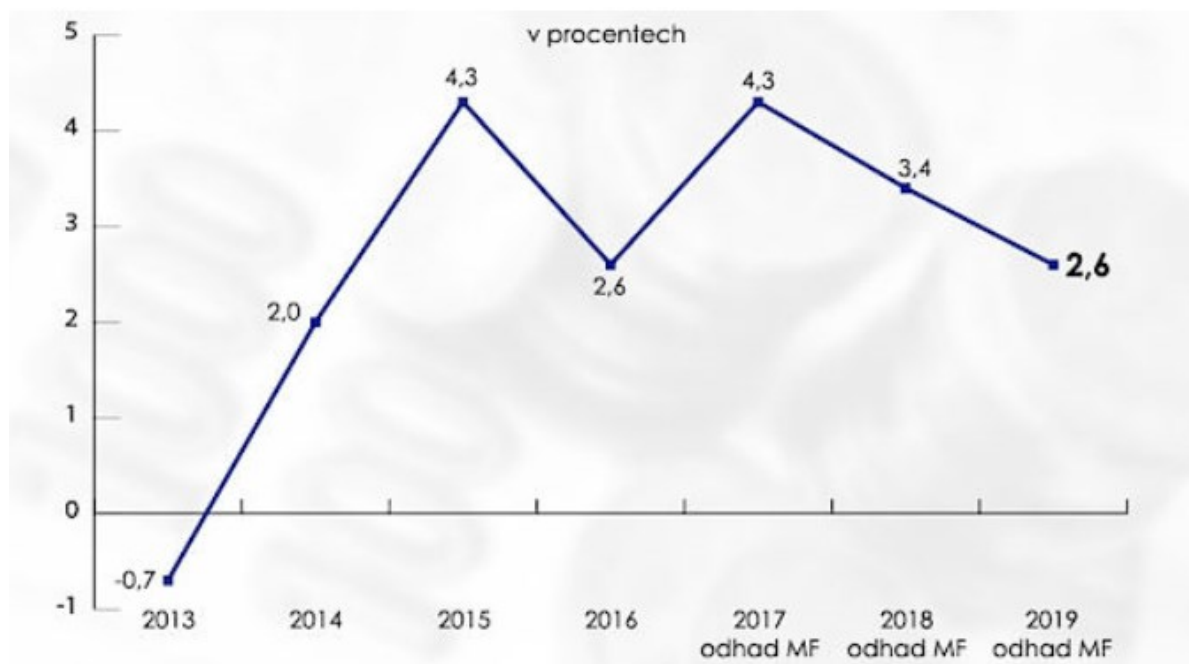
Zdroj: Veřejná databáze ČSÚ [online], (2018)

Rostoucí zaměstnanost znamená zvyšující se poptávku podniků po pracovní síle na trhu práce. To způsobuje náročnější výběr zaměstnanců, jelikož může být nedostatek kvalifikované pracovní síly. V současné době toto Společnost ABCD řeší. Neustále hledá pracovníky na pozici recepční nebo strážní služby, ale málokdo z uchazečů o zaměstnání splňuje profesní způsobilost a dostatečnou kvalifikaci pro výkon těchto pracovních pozic. Dochází tedy k tomu, že má společnost nedostatek plně kvalifikovaných zaměstnanců a tento složitý a zdoluhavý výběr zvyšuje mzdové náklady, které jsou nyní v průměru na jednoho zaměstnance 20.100 Kč. Jelikož se na dané místo přijme méně kvalifikovaný pracovník, který se musí zaučit a seznámit s danou prací a po nějaké době je vystřídán plně kvalifikovaným zaměstnancem, který se opět musí zaučit, což nějakou dobu trvá a po tuto dobu jsou na jedné pozici dva zaměstnanci.

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na daném území. Je klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství a měří výkonnost ekonomiky. V grafu č. 3.2 je znázorněna meziroční míra růstu HDP a odhad jeho dalšího vývoje.

Graf 3.2 Meziroční růst HDP a prognóza dalšího vývoje



Zdroj: Ministerstvo financí ČR [online], (2018)

Růst HDP je zaznamenán od roku 2014, kdy se po hospodářské krizi vrací česká ekonomika v roce 2015 na vrchol. Na růstu ekonomiky se podílela hlavně domácí poptávka, na straně nabídky působily pozitivně hlavně zpracovatelský průmysl a soukromé a veřejné služby. V roce 2016 došlo ke zpomalení tempa růstu české ekonomiky, což vedlo k poklesu investičních výdajů. Dle odhadů ekonomů se ekonomický růst bude postupně snižovat (MF, 2018).

Minimální mzda

Minimální mzdou se rozumí nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Vztahuje se jak na pracovní poměr, tak i na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, tzn. dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce. Toto je řešeno právním předpisem nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance, ať mají uzavřenu smlouvu na dobu určitou či neurčitou.

Vývoj výše minimální mzdy je uveden v tabulce 3.2, ze které je patrné, že od roku 2000 se minimální mzda navýšila o 8.200,- Kč, tzn. že celkový náklad zaměstnavatele na zaměstnance je o 11.070,- Kč. Hodinová sazba se zvýšila od roku 2000 do

současnosti o 50,90,- Kč/h, a to odpovídá zvýšeným nákladům zaměstnavatele o 68,7,- Kč/h.

Tab. 3.2 Vývoj minimální mzdy od roku 2004

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2000 leden	4.000,-	22,30,-
2001 leden	5.000,-	30,00,-
2002 leden	5.700,-	33,90,-
2003 leden	6.200,-	36,90,-
2004 leden	6.700,-	39,60,-
2005 leden	7.185,-	42,50,-
2006 leden	7.570,-	44,70,-
2007 leden	8.000,-	48,10,-
2013 srpen	8.500,-	50,60,-
2015 leden	9.200,-	55,00,-
2016 leden	9.900,-	58,70,-
2017 leden	11.000,-	66,00,-
2018 leden	12.200,-	73,20,-

Zdroj: MPSV [online], (2018)

U Společnosti ABCD se nástupní mzda a hodinová mzda u pracovníků fyzické ostrahy, vrátných, strážných rovná té minimální. Ale jelikož tyto pozice již spadají do tzv. druhé skupiny, tak se vyplácí aktuálně minimální měsíční mzda 13.500,- Kč a minimální hodinová sazba je 80,80,- Kč/h. Díky tomu se společnosti navyšují mzdové náklady. Pro zaměstnance je to zvýšení z 12.200,- Kč na 13.500,- Kč, což je 1.300,- Kč, ale pro zaměstnavatele je to zvýšení o 1.755,- Kč. U manažerských pozic je hrubá měsíční mzda v průměru 28.350,- Kč.

Sociálně – kulturní vlivy

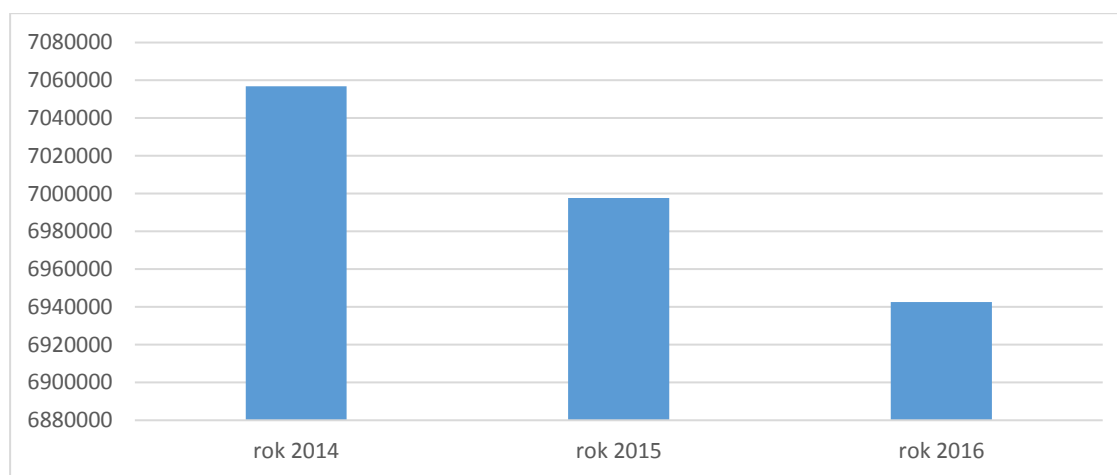
Mezi sociálně – kulturní nebo demografické vlivy patří vývoj počtu obyvatel v produktivním věku, věkovou strukturu obyvatel, jejich vzdělání a také životní úroveň.

Počet obyvatel a věková struktura

Podle statistik Českého statistického úřadu (2018) bylo v roce 2017 v České republice 10 610 055 obyvatel. Z toho v Moravskoslezském kraji bylo 1 205 886 obyvatel.

V produktivním věku, tj. věk od 15 ti do 64 let, v roce 2016 bylo v České republice 6 942 623 obyvatel. V roce 2015 to bylo 6 997 715 obyvatel. A v roce 2014 to bylo 7 056 824 obyvatel. Výše uvedená data zpracovala autorka do grafu č. 3.3.

Graf 3.3 Vývoj obyvatelstva v produktivním věku v letech 2014 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Českého statistického úřadu

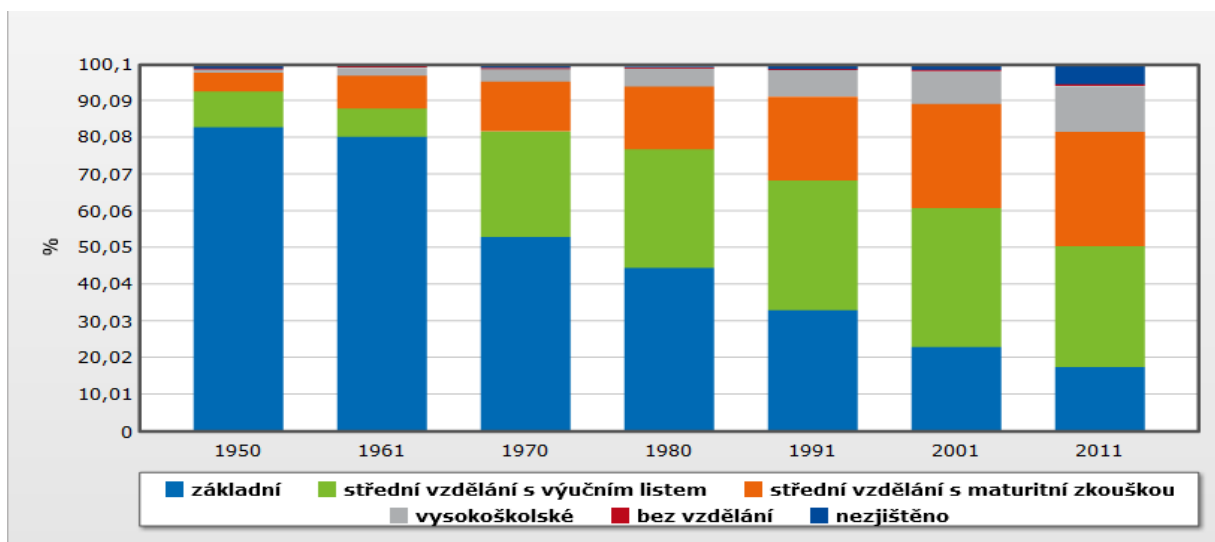
Z grafu je patrná klesající tendence. Tzn., že obyvatel v produktivním věku ubývá, což může mít negativní vliv na vývoj kupní síly obyvatelstva.

Pro Společnost ABCD jsou nejdůležitější zákazníci v produktivním věku s průměrnými nebo nadprůměrnými příjmy.

Věková struktura obyvatel

Jak je patrné z grafu 3.4, rapidně se snižuje počet obyvatel se základním vzděláním. Počet obyvatel, které má střední vzdělání s výučním listem nebo maturitní zkouškou se od roku 2001 výrazněji nezměnil. Vzrostl počet osob s vysokoškolským vzděláním.

Graf 3.4 Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání



Zdroj: ČSÚ (2013)

Životní úroveň

Na základě velkého průzkumu Českého statistického úřadu, který proběhl v roce 2014 a byl zveřejněn teprve nedávno bylo zjištěno, že nejhorší životní úroveň ze všech 14 ti krajů má právě kraj Moravskoslezský. Celkový průměrný roční příjem na 1 člena domácnosti činil 183.536,- Kč a v Moravskoslezském kraji to bylo jen 155.340,- Kč. Zde 14,7 % domácností uvedlo, že s příjmy vychází s velkými obtížemi naopak snadno s příjmy vycházejí obyvatelé Prahy, Vysočiny nebo Jihomoravského kraje (ČSÚ, 2018).

Moravskoslezský kraj trpí největším úbytkem obyvatel v Česku a také největším výskytem nemocí z povolání. Podle státního zdravotního ústavu tady bylo diagnostikováno 31 % všech onemocnění. Je zde i nejvyšší emise polévatého prachu, který vzniká v rámci těžkého průmyslu, a může vést například k poškození plic. V Moravskoslezském kraji mají obyvatelé i nejnižší délku života, která není způsobená jen špatným životním prostředím, ale také špatnou životosprávou, kterou lidé kvůli nízkým příjmům často zanedbávají. Je zde také třetí nejvyšší výskyt trestných činů.

Díky výše uvedeným faktorům dochází ke stěhování lidí v produktivním věku do jiných lokalit České republiky a za prací do Moravskoslezského kraje dojíždí nebo pracují v místě bydliště.

Technologické vlivy

Tyto vlivy jsou pro Společnost ABCD hodně důležité. Bez moderních technologií by nemohla nabízet širokou škálu služeb a zařízení. Rozvoj technologií také velmi ulehčuje práci této společnosti, která využívá různé telekomunikační prostředky, audiovizuální a záznamová zařízení, monitorovací zařízení či docházkový systém. Jelikož dochází k neustálému vývoji a rozvoji těchto technologií, které jsou pro společnost důležité, je potřeba tento vývoj neustále sledovat a vyhodnocovat.

Společnost využívá monitorovací software pro vyhodnocování přijatých zpráv z ústředen, který se jmenuje JABLONET PRO, dále využívá informační software FUSIO, účetní software POHODU.

3.2.2 Analýza mezoprostředí - Porterův model 5 ti konkurenčních sil

Pro analýzu mezoprostředí vybrala autorka Porterovu analýzu 5 ti konkurenčních sil. Tato analýza zkoumá vnější vlivy, které mohou společnost nějakým způsobem ovlivnit. Aby bylo možné určit, zda je společnost konkurenceschopná, je důležité poznat stávající a potencionální konkurenci, zákazníky a substituty Společnosti ABCD.

Stávající konkurenti

V České republice jsou nejvýznamnější konkurencí v oblasti poskytování bezpečnostních služeb:

JABLOTRON SECURITY a. s. – bezpečnostní služba, která spadá pod největšího výrobce elektronických zabezpečovacích systémů a příslušenství JABLOTRON ALARM a. s. Strategií této agentury je spolupráce s jinými bezpečnostními agenturami a vytvoření celorepublikové výjezdové skupiny.

SECURITAS ČR s. r. o. – zabývá se ostrahou především obchodních center a převozy hotovostí. Nabízí širokou škálu služeb – fyzickou ostrahu objektů, recepční služby, servisní činnost a také připojení na pult centrální ochrany.

D.I.SEVEN, a. s. – nabízí fyzickou ostrahu objektů, poradatelské služby, instalaci zabezpečovacích systémů a připojení na pult centrální ochrany.

RED HAWK SECURITY s. r. o.– nabízí ochranu před terorismem, bodyguard servis, pronájem vozu s řidičem, převoz a svoz hotovosti a cenin, recepční služby, fyzickou ostrahu objektů, poradatelské služby a zdravotní asistenci.

V Ostravě je v současné době cca 15 bezpečnostních agentur, které ale nenabízejí všechny služby, které nabízí Společnost ABCD. Některé se zabývají pouze připojováním objektů na pult centrální ochrany nebo nabízejí pouze instalaci zabezpečovacího zařízení, některé nabízejí pouze fyzickou ostrahu objektů.

Společnost ABCD se snaží nabízet komplexní služby od instalace zařízení, přes revizní a servisní činnost, připojení na pult centrální ochrany, fyzickou ostrahu objektů, recepční služby, služby výjezdové skupiny až po domovnickou činnost. Komplexní služby nabízí v tomto regionu tři další bezpečnostní agentury, které jsou velkými konkurenty – ČECHYMEN a. s., CENTR GROUP MONITORING s. r. o. a ABAS IPS management s. r. o.

V Moravskoslezském kraji se paušální ceny za poskytování služeb bezpečnostních agentur a připojení na pult centrální ochrany pohybují v rozmezí 250 do 500,- Kč za rodinný dům a pro hlídání areálů a větších objektů se většinou stanovuje měsíční paušál individuálně. Společnost ABCD nabízí měsíční paušál za připojení k pultu centrální ochrany za 299,- Kč – v této ceně je vyhodnocování přijatých zpráv z pultu centrální ochrany, informování zákazníka o poruchách systému, informování o poplachových událostech, aktivování výjezdové skupiny. Touto cenou může výše uvedeným společnostem plně konkurovat. Cena za jednu kontrolu výjezdovou skupinou při vzniku poplachu se u konkurenčních agentur pohybuje v rozmezí 300 do 500,- Kč. Společnost ABCD má tyto výjezdy za 300,- Kč. Fyzickou ostrahu objektu při jeho narušení poskytuje za 130,- Kč/h a konkurence od 100 do 200,- Kč/h.

Potencionální konkurenti

Možnost vstupu dalších konkurentů na trh je pro každou společnost hrozbou. Pro Společnost ABCD může být potencionální hrozbou dříve zmiňovaná pražská bezpečnostní agentura JABLOTRON SECURITY a. s., která začala spolupracovat s bezpečnostními agenturami z celé České republiky a využívá služeb jejich výjezdových skupin a jejich střežené objekty má na svém pultu centrální ochrany. Díky tomu může na svůj pult připojit kohokoliv z České republiky, protože má díky spolupráci zajištěnou výjezdovou skupinu téměř v každém větším městě. Také přímo v Moravsko-slezském kraji hrozí nová konkurence, ale v posledních letech nově vzniklé bezpečnostní agentury neposkytují tak široké služby jako Společnost ABCD.

Zákazníci

Mezi zákazníky patří soukromé i fyzické osoby, které potřebují zabezpečit svůj majetek. Mohou to být i zákazníci, kteří tyto služby využívají jen část roku, např. po dobu dovolené, kdy se ve střeženém objektu nepohybují a je pravděpodobné, že by zde mohlo dojít k poškození nebo krádeži. Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, nic jim nebrání přejít ke konkurenci, proto je potřeba se snažit udržet tyto zákazníky a zaujmout a přilákat zákazníky nové prostřednictvím různých promo akcí, slev, dárků a profesionálního, a hlavně individuálního přístupu.

Zákazníky bezpečnostní agentury jsou převážně fyzické osoby v produktivním věku nebo právnické osoby. Z celkového počtu zákazníků připojených na pult centrální ochrany tvoří 72 % právnické osoby a 28 % fyzické osoby. Naopak služby fyzické ostrahy ve 100 % využívají právnické osoby. Zákazníky, kteří si pouze nechali nainstalovat zabezpečovací zařízení a nejsou připojeni na pult centrálních ochrany jsou z 62 % fyzické osoby a z 38 % právnické osoby.

Často se stává, že jednatel společnosti nechá zabezpečit svou firmu a poté si pořídí zabezpečovací systém i do svého rodinného domu nebo na chalupu. Někteří zákazníci upřednostňují co nejnižší cenu, pro jiné je důležitá především kvalita a cena pro ně nehraje tak velkou roli. Proto mohou někteří zákazníci tlačit na to, aby cena byla co nejnižší a jiní budou požadovat, aby zařízení či poskytnutá služba měla co nejvyšší kvalitu, a tudíž bude cena tlačena směrem nahoru. Pokud má zákazník již několik objektů zabezpečených touto společností, tak má tendenci tlačit cenu dolů.

Substituty

Současný trh nabízí velké množství zabezpečovacích systémů a aby bylo možné konkurovat ostatním agenturám, musí se technici naučit instalovat, nastavit a ovládat nejnovější zařízení. Každou ústřednu, čidlo, infra závoru lze nahradit levnějšími variantami nebo naopak dražšími, záleží na zákazníkovi, co od daného zařízení očekává, co má splňovat a jak jej chce využívat a co chce zabezpečit. Z tohoto důvodu se technici účastní školení, kde se učí nové ústředny nainstalovat, nastavit a obsluhovat. Pro tyto účely má společnost nově vybudovaný Show room, kde jsou nainstalovány nejvíce instalované systémy, které nabízí bezpečnostní trh. Tyto zařízení poté využívají technici pro testování nastavení a také si tato zařízení mohou vyzkoušet přímo zákazníci. Aby bezpečnostní centrum nabízelo profesionální služby, tak se operátoři bezpečnostního centra účastní pravidelných školení komunikace, asertivního jednání, zvládání stresových událostí.

Dodavatelé

Společnost ABCD instaluje cca v 80 % zařízení a komponenty od jednoho prověřeného výrobce, který ale není současně dodavatelem. Zboží odebírá od tří dodavatelů a jelikož zde má poměrně vysoký odběr zařízení a komponentů, má Společnost ABCD u těchto dodavatelů příznivé ceny. Jelikož má tři dodavatele, tak v případě, že má jeden dodavatel problém zboží dodat, má dodavatele druhého a není tak ohrožena zakázka. Stejně tak díky tomu, že má Společnost ABCD dodavatele tři, tak mají nízkou vyjednávací sílu. Pokud zákazník vyžaduje zařízení, které Společnost ABCD nakupuje od jiných dodavatelů, tak je zde vyjednávací síla dodavatelů vysoká, protože zde není příliš velký odběr zařízení.

3.2.3 Finanční analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí použila autorka finanční analýzu. Z rozvah a výkazu zisku a ztráty za roky 2015 a 2016, které jsou Přílohami č. 4 až 7, vytvořila tabulku, která je Přílohou č. 1 a která slouží jako podklad pro výpočty finanční analýzy. Použila

zde souhrnné údaje za Společnosti A, B, C a D a porovnála je s konkurenční Společností E, která si nepřeje být rovněž jmenována. Údaje jsou v celých tisících Kč za daný rok. Výpočty jednotlivých analýz jsou uvedeny v Příloze č. 2 a 3.

Srovnání je rozděleno na roky 2015 a 2016, jelikož za rok 2017 nejsou ještě finanční podklady k dispozici.

Poměrové ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity ukazují schopnost společnosti hradit krátkodobé závazky. Pro ukazatele celková likvidity je ideální rozmezí ukazatele mezi 1,5 - 2. U ukazatele pohotové likvidity je ideální rozmezí 0,7 – 1,2. A rozmezí u okamžité likvidity je optimální, když je v rozmezí od 0,2 do 0,5. Autorka pro výpočet použila vzorce č. 2.1, 2.2 a 2.3.

Tab. 3.3 Ukazatelé likvidity v číselných jednotkách

	Společnost ABCD		Společnost E	
Ukazatelé likvidity	Rok 2016 (v číselných jednotkách)	Rok 2015 (v číselných jednotkách)	Rok 2016 (v číselných jednotkách)	Rok 2015 (v číselných jednotkách)
Celková	1,544	2,124	1,307	1,425
Pohotová	1,544	2,124	0,028	1,378
Okamžitá	0,027	0,439	0,006	0,068

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2015 byla celková likvidita u Společnosti ABCD vyšší než u Společnosti E. V roce 2016 již není tento rozdíl tak vysoký. V obou sledovaných letech byla u Společnosti ABCD celková likvidita v ideálním rozmezí. Obvykle se vychází z tvrzení, že čím vyšší je hodnota, tím lepší je schopnost společnosti zachovat likviditu. U běžné likvidity ale působí několik faktorů, které omezují pravdivé vyčíslení likvidity. Proto jsou pro konkrétní vyjádření využívány další dva ukazatele – pohotová a okamžitá likvidita. U pohotové likvidity společnost do optimálního rozpětí intervalu nespadá, což není zcela ideální. Způsobeno je to vysokým podílem krátkodobých pohledávek na oběžném majetku a zároveň je i finanční majetek příliš nízký. Co se týče okamžité

likvidity, ta je pro společnost nejdůležitější, neboť poměruje nejlikvidnější složky oběžného majetku s krátkodobými závazky. Ovšem ani v této situaci společnost nesplňuje doporučovanou hodnotu, která se pohybuje v rozmezí 0,2 - 0,7. Jak již bylo zmíněno, na těchto nevyhovujících hodnotách se podepisuje nízká úroveň krátkodobého finančního majetku, a naopak vysoká úroveň krátkodobých závazků.

Vývoj všech ukazatelů likvidity má klesající trend, jak u Společnosti ABCD, tak i u konkurenční Společnosti E, pokud tomu tak bude i nadále a ukazatele se budou nadále snižovat, nebudou mít obě společnosti optimální schopnost hradit své závazky a nebudou hospodařit efektivně.

Poměrové ukazatele rentability

Autorka použila k výpočtům ukazatele ROE, kde se počítá s čistým ziskem bez úroků a daní s tzv. EAT a k výpočtům ukazatelů ROA a ROS použila zisk před zdaněním tzv. EBIT a použila vzorce 2.4 až 2.6. Výpočty zadala do tabulky 3.4.

Tab. 3.4 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	Společnost ABCD		Společnost E	
	2016	2015	2016	2015
ROA	0,094 %	1,681 %	0,723 %	2,054 %
ROE	0,034 %	-0,257 %	3,552 %	14,996 %
ROS	0,101 %	0,971 %	0,278 %	0,665 %

Zdroj: vlastní zpracování

ROA (Return on Assets) neboli rentabilita aktiv je považována za klíčové měřítko rentability a poměruje zisk před daněmi a úroky s celkovými aktivy, které byly investované do podnikání bez ohledu na způsob financování a vyjadřuje se v procentech. Podle tohoto ukazatele je zřejmé, že v roce 2015 měly obě společnosti větší výnosnost aktiv a lépe zhodnotily svůj vložený majetek.

ROE (Return on Equity) neboli rentabilita vlastního kapitálu označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Mělo by platit pravidlo, že rentabilita vlastního kapitálu ROE je vyšší než rentabilita aktiv ROA. Toto pravidlo u Společnosti ABCD není splněno. Dále na základě tohoto ukazatele autorka zjistila, že

Společnost E získala v roce 2016 z jedné vložené koruny do podnikání 3,552 % zisku. Zato Společnost ABCD jen 0,034 %.

ROS – rentabilita tržeb vyjadřuje procentuelní podíl zisku na 1 Kč tržeb. I podle hodnot tohoto ukazatele je na tom Společnost E lépe, jelikož v roce 2016 z jedné utržené koruny získala 0,278 % zisku.

Během sledovaného období dochází jak u Společnosti ABCD, tak i u Společnosti E ke snižování hodnot ukazatelů ROA i ROS. Ukazatel ROA je u Společnosti ABCD větší než ukazatel ROE, což znamená, že cizí kapitál je velice drahý a nedokáže si na sebe vydělávat. Naopak u Společnosti E je ukazatel ROE vyšší než ukazatel ROA a to znamená, že cizí kapitál pokryje Společnosti E náklady přispěje i ke zvýšení hodnoty vlastního kapitálu.

Poměrové ukazatele aktivity

Autorka k výpočtu ukazatelů aktivity použila vzorce č. 2.7, 2.8, 2.9 a 2.10. Ukazatelé sledují, jak dlouho má podnik v aktivech vázané finanční prostředky. Sleduje se, jak obrátka (kolikrát za rok se zásoby otočí), tak doba obratu (jak dlouho podnik drží peníze v podobě zásob), kdy obrat by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší.

Tab. 3.5 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity ve dnech*	Společnost ABCD		Společnost E	
	Rok 2016	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2015
Obrátka aktiv	0,929	1,732	2,6	3,09
Doba obratu aktiv	387,56	207,91	138,29	116,55
Doba obratu pohledávek	307,72	156,21	110,56	89,82
Doba obratu závazků	265,93	107,64	120,31	100,33

Zdroj: vlastní zpracování *obrátka aktiv je uvedena v jednotkách

Doba obratu určuje počet dnů, po které jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku. Ukazatel obratu aktiv by měl mít v čase rostoucí tendenci, naopak doba obratu by se měla v průběhu snižovat. Tímto směrem ovšem nesměřují hodnoty

znázorněné v tab. 3.5 ani u jedné ze sledovaných společností. Obrátka se snižuje a doba obratu naopak zvyšuje. Způsobeno je to růstem celkových aktiv v čase a poklesem tržeb. Hodnoty těchto ukazatelů by měly být klesající. Společnost ABCD v roce 2016 dokázala „obrátit“ svůj majetek daleko pomaleji než Společnost E a tím pomaleji dosáhnout zisku.

Poměrové ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí přiměřenou zadluženost společnosti. Ukazují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a ukazatel celkové zadluženosti by se měl pohybovat v rozmezí 30 až 70 %. Autorka k výpočtu použila vzorce č. 2.11, 2.12 a 2.13 a výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 3.6.

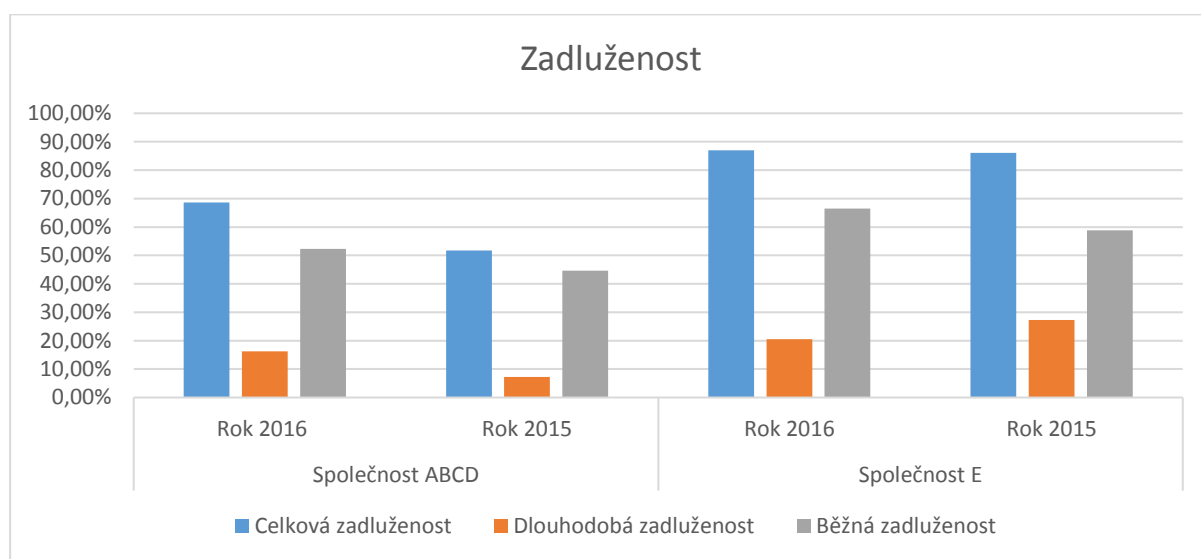
Tab. 3.6 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	Společnost ABCD		Společnost E	
	Rok 2016	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2015
Celková zadluženost	68,61 %	51,77 %	86,99 %	86,08 %
Dlouhodobá zadluženost	16,28 %	7,19 %	20,51 %	27,23 %
Běžná zadluženost	52,33 %	44,58 %	66,49 %	58,85 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítané hodnoty celkové, dlouhodobé a běžné zadluženosti obou společností v letech 2016 a 2015 převedla autorka pro lepší orientaci a přehlednost do grafu č. 3.5.

Graf 3.5 Graf zadluženosti



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti poskytuje především věřitelům informaci o podílu celkových dluhů na aktivech. Společnost ABCD se v roce 2015 pohybuje mírně nad 50 % zadluženosti a v roce 2016 zadluženost roste. Doporučený interval celkové zadluženosti je od 30 % až 70 %, z tohoto hlediska společnost stále do intervalu spadá, ale je možno tvrdit, že hranice bude v následujících letech překročena, vzhledem k rostoucí tendenci ukazatele. Růst ukazatele působí negativně na solventnost společnosti.

V případě dlouhodobé zadluženosti je vykazován rostoucí trend ukazatele, což je způsobeno strukturou dlouhodobého cizího kapitálu, jelikož společnost má dlouhodobé závazky, které se každým rokem zvyšují. Běžná zadluženost má rostoucí trend, protože krátkodobé závazky se rok od roku také zvyšují.

3.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje výše použité analýzy, tzn. analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Pomocí této analýzy autorka vyhodnotí silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti Společnosti ABCD.

Silné stránky

Silné stránky pomáhají posilovat pozici na trhu a umožňují identifikovat oblasti, ve kterých je společnost lepší než konkurence.

Společnost ABCD spolupracuje s velkými dodavateli, u kterých může spoléhat na dlouhodobou spolupráci a kvalitní výrobky.

Dále nabízí rozmanité služby od instalací zabezpečovacích systémů, přes fyzickou ostrahu objektů, výjezdy, připojení na pult centrální ochrany až po domovníckou činnost či virtuální vrátnici. K těmto základním službám nabízí také služby doplňkové, jakými jsou:

- kvalitní servis, pro zákazníky s uzavřenou servisní smlouvou je tento servis dostupný non-stop,
- poprodejní péče o zákazníky,
- vypracování bezpečnostních studií s popisem bezpečnostních rizik a návrhy na jejich minimalizaci,
- revize systémů.

Má výborné reference od zákazníků, přátelské vztahy s dodavateli zabezpečovacích zařízení, dodavateli softwaru, jako je monitorovací software pro pult centrální ochrany, informační software pro evidenci odběratelů, dodavatelů, zakázek, objednávek.....

Ve společnosti pracují na manažerských pozicích zkušení zaměstnanci, kteří mají dlouholetou praxi v oboru bezpečnosti.

Mezi další silnou stránku patří ceny poskytovaných služeb, které jsou ve srovnání s konkurencí poloviční.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou opakem silných a patří zde oblasti, ve kterých si zkoumaná společnost vede hůře než její konkurenti.

Do této oblasti patří minimální prezentace a propagace společnosti na veřejnosti, ať už na internetu, prostřednictvím reklamy v médiích, časopisech. Společnost ABCD investuje měsíčně pouze 8000,- Kč na reklamu.

Společnosti se navyšují personální náklady, jelikož na nižších pozicích dochází k poměrně vysoké fluktuaci zaměstnanců a také dochází ke každoročnímu zvyšování minimálních mezd zaměstnanců.

Mezi slabé stránky zařadila autorka také snahu vyhovět všem požadavkům od zákazníků a většinu instalací a připojení provádět tzv. na klíč. Což vede u společnosti k nestandardním postupům a k prodlužování doby instalace zařízení, připojení na pult centrální ochrany a zvyšování ceny zakázky.

Z finanční analýzy, konkrétně z ukazatelů aktivity, zadluženosti a rentability, autorka zjistila, že Společnost ABCD pomaleji dosahuje zisku a zvyšuje se její zadluženost a snižuje rentabilita.

Příležitosti

Mezi příležitosti bezesporu patří to, že má Společnost ABCD sídlo v Moravskoslezském kraji, kde je poměrně vysoká kriminalita a v budoucnu se předpokládá uzavírání dolů a propouštění velkého počtu lidí, což jistě povede k jejímu dalšímu zvyšování. Díky propouštění bude na trhu větší počet zájemců o práci na nižší pozice, jelikož nyní je těchto lidí nedostatek.

Má také strategické umístění sídla společnosti, kde je snadná dostupnost, jak městskou hromadnou dopravou, tak i automobilem. U budovy je velké parkoviště, tzn. že zákazníci neřeší problém, kde zaparkovat.

Dále se Společnost ABCD snaží spolupracovat s ostatními bezpečnostními agenturami, což přináší možnost většího uplatnění na trhu. Snaží se využívat nejmodernější technologie od nových dodavatelů, jejichž funkčnost může zákazníkovi přímo ukázat v nově vybudovaném show roomu.

Hrozby

K hrozbám patří vznik nové konkurence, protože možnosti v oblasti bezpečnosti se neustále rozvíjí a na trh vstupují nové výrobky a s nimi i modernější možnosti zabezpečení nemovitostí.

Dále zde patří nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů – oficiální zkratka tohoto nařízení je GDPR (General Data Protection Regulation), které vstoupí v účinnost 25. 5. 2018. Toto nařízení se dotkne každého, kdo shromažďuje nebo zpracovává osobní údaje, včetně společností a institucí mimo území Evropské unie, které působí na evropském trhu. Pro společnost to znamená prostudování nařízení a vytvoření procesů a postupů, aby nedocházelo k porušování nařízení.

K dalším hrozbám může patřit větší fluktuace zaměstnanců, jelikož například u fyzické ostrahy jsou zaměstnanci využíváni jen po dobu smlouvy se zákazníkem, který fyzickou ostrahu vyžaduje a poté se nemusí najít další uplatnění pro zaměstnance. Navíc je i na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

Výše uvedené body zpracovala autorka do tabulky č. 3.7, kde jsou přehledně uvedené silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Společnosti ABCD.

Tab. 3.7 SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalace kvalitních výrobků 2. Reference zákazníků 3. Rychlá reakce na požadavky zákazníků 4. Ceny poskytovaných služeb 5. Nabídka doplňkových služeb 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Malá prezentace a propagace, 2. Nízké investice do reklamy, 3. Zvyšující se personální náklady 4. Snaha vyhovět každému zákazníkovi 5. Zvyšování zadluženosti
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategické sídlo. 2. Větší počet uchazečů o práci. 3. Spolupráce s konkurencí 4. Spolupráce s novými dodavateli. 5. Vzrůstající poptávka po produktech a službách. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nová konkurence. 2. Nařízení GDPR. 3. Fluktuace zaměstnanců. 4. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků. 5. Nižší kupní síla obyvatelstva.

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení jednotlivých bodů se zúčastnil jednatel společnosti, personální manažer a produktový manažer. Kdy každý přiřadil danému bodu důležitost (celkový součet dával 1) a poté přiřadili hodnocení z bodové stupnice 1 až 5 a bodová stupnice byla určena takto:

- 1 – velmi nízká
- 2 – nízká
- 3 – střední
- 4 – vysoká
- 5 – velmi vysoká

Individuální hodnocení jednotlivých účastníků SWOT analýzy je uvedeno v Příloze č. 8. V tabulce č. 3.8 je uveden průměr všech hodnocení jednotlivých ukazatelů, tzn. že autorka sečetla hodnoty každého ukazatele a vydělila tuto hodnotu počtem účastníků.

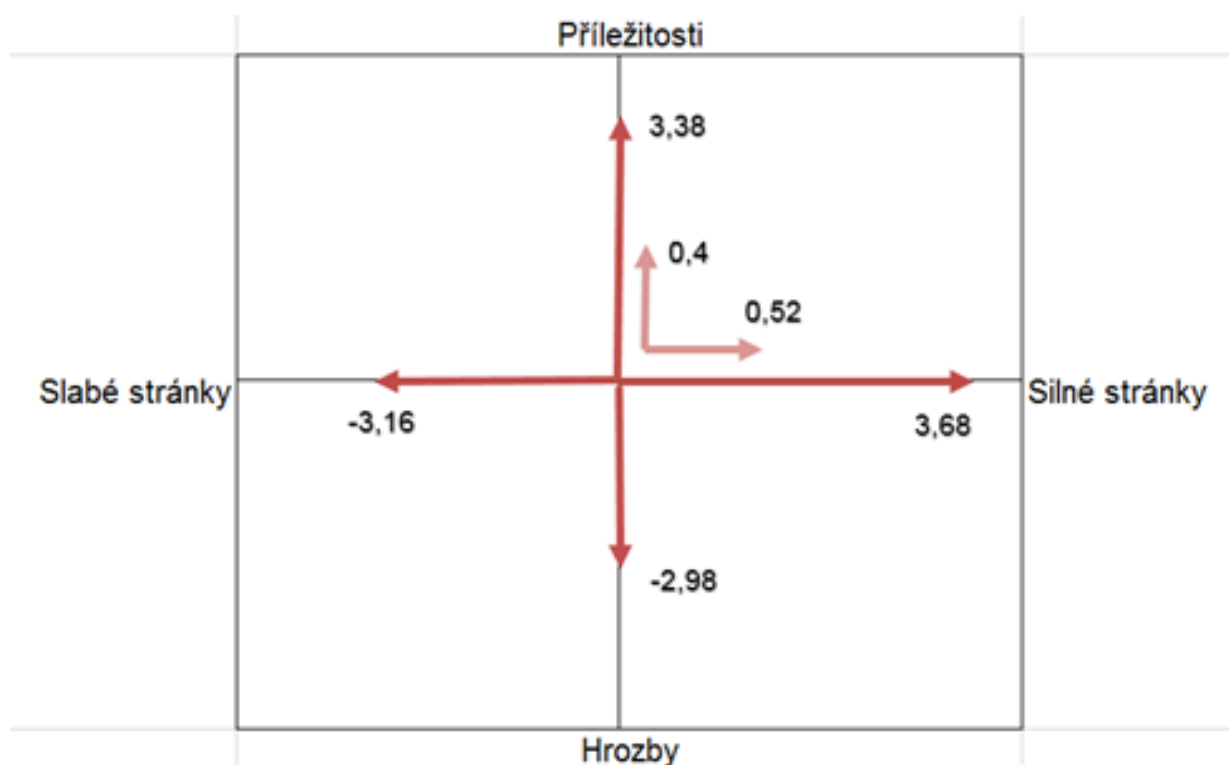
Tab. 3.8 Bodové hodnocení ukazatelů SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti (-)	Hrozby (-)
Jednatel	3,8	3,3	3,55	2,85
Personální manažer	3,6	3,4	3,3	3
Produktový manažer	3,65	2,8	3,3	3,1
Celkem průměr	3,68	3,16	3,38	2,98

Zdroj: vlastní zpracování z Přílohy č. 8

Na základě těchto výsledků lze sestavit Diagram SWOT analýzy – Obr. č. 3.1. Na osy byly nanášeny zjištěné hodnoty, které se poté vzájemně odečetly – silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Získané výsledky mohou sloužit pro určení strategické pozice podle obrázku č. 2.3.

Obr. 3.1 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že u zkoumané společnosti převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Společnost ABCD by měla využívat příležitosti k podpoře svých silných stránek, tedy nadále poskytovat profesionální služby za přijatelné ceny, zvyšovat propagaci společnosti, čímž by přilákala další zákazníky.

4 Hodnocení, návrhy a doporučení

Veškeré provedené analýzy autorka shrne v této kapitole a zároveň navrhne doporučení, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Společnosti ABCD.

Každý podnik nebo firma je ovlivňována politickými a také legislativními faktory, kterými se musí řídit. Pokud je ekonomická situace v zemi dobrá, ovlivňuje to příznivě nejen podniky, ale i celkově společnost. PEST analýza ukázala, že roste spokojenost obyvatelstva s politickou situací v České republice, a to má vliv na její stabilitu. Dále autorka zjistila, že dochází ke snižování nezaměstnanosti, což ale konkrétně pro Společnost ABCD znamená, že je omezená nabídka kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce a dochází ke zdlouhavému výběru vhodných zaměstnanců. Dále dochází ke každoročnímu zvyšování minimální mzdy a hodinové mzdy. Tyto dva faktory navyšují Společnosti ABCD personální náklady, v průměru je to 2.800,- Kč na zaměstnance měsíčně.

Na základě Porterova modelu 5 ti konkurenčních sil autorka zjistila, že v Moravskoslezském kraji je 15 bezpečnostních agentur, které nabízejí podobné služby jako Společnost ABCD a které jí mohou konkurovat. Potencionálním konkurentem na celorepublikové úrovni může být pražská společnost JABLOTRON SECURITY a. s., která je schopna bezpečnostní služby zastřešit po celé České republice. Jelikož se Společnost ABCD vydává cestou spolupráce s ostatními bezpečnostními agenturami v regionu, tak společně, alespoň v Moravsko-slezském kraji, mají velkou šanci společně uspět a být společností JABLOTRON SECURITY a. s. rovnocennou konkurencí. Je ale důležité, aby Společnost ABCD stále hlídala své postavení na trhu a zákazníkům se snažila nabízet odlišné zboží a služby než konkurence.

Společnost ABCD odebírá zařízení, které nabízí svým zákazníkům od dvou hlavních dodavatelů a je to z toho důvodu, aby eliminovala nebezpečí nedodání zboží nebo prodlení s termínem instalace.

Pomocí finanční analýzy autorka zjistila, že Společnost ABCD dosáhla ve sledovaném období lepších výsledků u ukazatelů likvidity než konkurenční Společnost E. Pokud je ale hodnocena pouze Společnost ABCD, tak v rámci běžné likvidity je společnost v roce 2016 mezi doporučenou hranicí. V případě pohotové likvidity jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby a jelikož Společnost ABCD nemá žádné zásoby, tak se pohotová likvidita rovná likviditě běžné. Zde má ale Společnost ABCD v roce 2016 i 2015 ukazatele přesahující optimální rozmezí. U okamžité likvidity, která představuje nejlikvidnější složky oběžného majetku, je situace velice neuspokojivá. Téměř nulová hotovostní likvidita značí, že společnost nedrží takřka žádné peněžní prostředky. Je doporučeno držet jistou míru peněžních prostředků vzhledem k výši krátkodobých závazků.

Ukazatelé aktivity odhalili, že by společnost měla snížit dobu obratu pohledávek, protože čím je tato doba kratší, tím méně zdrojů k financování pohledávek společnost potřebuje. Průměrná doba splatnosti pohledávek neznamena nic jiného než průměrnou dobu, po kterou společnost financuje, zpravidla bezúročně, své odběratele. Pokud doba splatnosti pohledávek firmy poklesne, tak se firmě uvolní Cash flow, které může použít ke snížení závazků z obchodního styku nebo tyto uvolněné zdroje může použít na investice. Pokud tyto zdroje společnost použije na investice, tak jí o tuto investici poklesne pracovní kapitál, protože krátkodobými zdroji financuje dlouhodobá aktiva. Průměrnou dobu splatnosti může ošetřit ve smlouvách, nejlépe je stanovit tuto dobu na dva týdny. V případě neuhrazení pohledávek do doby splatnosti požadovat úrok z prodlení. Pokud jde o stálého odběratele, který má u společnosti zřízen odběratelský účet, při vysokém stavu neuhrazených pohledávek blokovat účet odběratele a vyžadovat úhradu faktur. Pokud je odběrateli fakturována vysoká částka, vyžadovat dopředu úhradu zálohy. V těch nejhorších případech, kdy se jedná o vysokou částku faktury dlouho po době splatnosti, je doporučeno neotálet a vymáhat pohledávku prostřednictvím žaloby odběratele.

Dále autorka doporučuje snížení doby obratu závazků, kdy v roce 2016 měla společnost dobu obratu závazku 265,9 dnů. Doba obratu závazků charakterizuje platební schopnost či solidnost podniku vůči svým dodavatelům a vyjadřuje průměrný počet dnů, po který podnik splácí své závazky. Snížení doby obratu závazků může mít pro společnost negativní vliv na Cash flow, ovšem při oddalování splácení závazků se společnost může dostat do problémů z hlediska etiky a dodavatelských úvěrů nebo jiných možností financování.

Z hlediska rentability je na tom lépe konkurenční Společnost E. Dle ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že společnost využívá pro své financování především cizí zdroje na rozdíl od konkurenční Společnosti E. Dále dle ukazatelů zadluženosti společnost vykazuje kladné hodnoty. Je možno konstatovat, že společnost nemá problém s vytvořením nezbytných zisků ke krytí úroků z půjček. To znamená, že společnost může uvažovat o přijetí nových bankovních úvěrů. I přes vyšší zadlužení společnosti ukazatele nasvědčují, že se splácením dluhů nemá společnost problém.

Na závěr byla provedena SWOT analýza, ze které vyplývá, že Společnost ABCD by měla uplatňovat agresivní růstově orientovanou strategii. Společnost má tyto významné silné stránky – kvalitní zařízení, dobré reference zákazníků, konkurenceschopnou cenu za poskytované služby a širokou nabídku doplňkových služeb. K příležitostem patří strategicky umístěné sídlo společnosti, výborná spolupráce s dodavateli a spolupráce s konkurencí v Moravskoslezském kraji. K této spolupráci patří i nabídka outsourcingu pultu centrální ochrany, prostřednictvím čehož může konkurence snížit své náklady na jeho provoz (výpočetní technika, personální obsazení). Autorka doporučuje dále využívat tyto silné stránky a příležitosti.

Společnost ABCD by měla pokračovat ve své současné politice, tzn. školit své zaměstnance na nové technologie, aktivně pracovat se zaměstnanci v terénu, měla by se snažit snížit fluktuaci zaměstnanců třeba tím, že jim nabídne benefity např. ve formě stravenek nebo poukázek na nákup zboží. Toto sice zvýší měsíční náklady na zaměstnance o přibližně 1000 Kč, ale v globálním pohledu se náklady mohou snížit díky snižování nákladů na zaučování nových zaměstnanců a neustálou obměnu těchto zaměstnanců.

Dále by Společnost ABCD měla začít více investovat do reklamy, marketingu a propagace, např. inzercí v regionálním tisku, rozhlase, na internetu, aby lidé získali povědomí o této společnosti. Celková délka 5 ti minut reklamy denně (v několika denních odvysíláních – podle délky spotu) stojí v regionálním rozhlase od 400 Kč do 500 Kč/měsíc. Výroba a úprava spotu se pohybuje od 1500 Kč do 3000 Kč. Již nyní má společnost umístěné dva billboardy s reklamou na ochranu osob a majetku v Ostravě na dvou strategických místech. V Ostravě se cena za 1 umístěný billboard pohybuje dle atraktivity lokality od 3.600 do 8.000 Kč/měsíc. Autorka by doporučila umístění billboardu také v Karvině, Orlové, Bohumíně, Havířově a Frýdku a okolí, kde působí výjezdové skupiny Společnosti ABCD a ceny pronájmu reklamních ploch jsou uvedeny v tabulce číslo 4.1.

Tab. 4.1 Ceny pronájmu reklamních ploch

	Moje billboardy.cz	Plakatov.cz	Nastartuj.cz
Ostrava	4000 až 8000,- Kč/měsíc	3600 až 7000,- Kč/měsíc	Není nabídka
Karviná	5000 až 6000,- Kč/měsíc	3500 až 5000,- Kč/měsíc	2200 až 7000,- Kč/měsíc
Dětmarovice	5000 až 7000,- Kč/měsíc	Není nabídka	Není nabídka
Havířov	Není nabídka	4000 až 7000,- Kč/měsíc	Není nabídka
Frydek - Místek	4200 až 7000,- Kč/měsíc	Není nabídka	Není nabídka

Zdroj: vlastní zpracování z internetového podkladu

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost bezpečnostní agentury pomocí uvedených a následně aplikovaných metod a v závěru zhodnotit získané výsledky a uvést doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti zkoumané bezpečnostní agentury. Pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy 5 ti konkurenčních sil, finanční analýzy a SWOT analýzy byla zhodnocena konkurenceschopnost Společnosti ABCD. Na základě provedených analýz autorka získala potřebné údaje a sestavila doporučení pro podnik.

Po vyhodnocení veškerých analýz lze o zkoumané společnosti říct, že je dostatečně konkurenceschopná a může si minimálně několik dalších let udržet své postavení na trhu. Společnosti byla doporučena změna obchodní politiky především v oblasti řízení pohledávek a závazků. Jelikož okamžitá likvidita vykazuje příliš nízké hodnoty a společnost tak nedrží téměř žádné peněžní prostředky bylo doporučeno udržovat optimální míru peněžních prostředků vzhledem k výši krátkodobých závazků, tak aby byl zachován plynulý chod. Z výsledů ukazatele aktivity je odvozeno, že společnost úvěruje své odběratele, jelikož je doba obratu pohledávek podstatně delší než doba obratu závazků. Ukazatel zadluženosti informuje o převyšující části cizích zdrojů nad vlastními zdroji. Je doporučeno hlídat míru zadluženosti z hlediska rizika plynoucích z cizího kapitálu.

Dále je doporučeno pokračovat ve strategii spolupráce s konkurenčními bezpečnostními agenturami v kraji a přistupovat individuálně k zákazníkům a těm se věnovat i po uzavření obchodního vztahu a zajímat se o jejich spokojenost a zpětnou vazbu. Společnost by měla rozvíjet své silné stránky a nabízet kvalitní služby za přijatelné ceny, postupně rozšiřovat nabídku instalovaných zabezpečovacích zařízení a spolupracovat s dodavateli a konkurencí. Dále bylo doporučeno investování do reklamy a tím zvýšení povědomí o společnosti mezi lidmi. Také by společnost měla usilovat o stabilizaci zaměstnanců tím, že jim budou nově nabídnuty benefity.

Návrhy, které jsou v diplomové práci uvedeny, jsou pro společnost pouze doporučením. Zda-li tyto návrhy zohlední, záleží pouze na zástupcích společnosti. V každém případě je tato práce přínosná, neboť upozorní společnost na zjištěné nedostatky a případné hrozby.

Seznam použité literatury

Literatura

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Petr a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1.vy. Praha: ASPI, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 342 s. ISBN 978-80-247-4386-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha Grada Publishing, 2010. 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 6.vyd.Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive Intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

PETERKOVÁ, Jindra a Ladislav LUDVÍK. *Řízení inovací v průmyslovém podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 207 s. ISBN 978-80-248-3826-7.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Vicrotia Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6.vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3.rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

VEBROVÁ, Jitka a Tomáš KRAJÍČEK. *Slovník cizích slov*. Praha: Plot, 2006. 367 s. ISBN 80-86523-77-2.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

ZICH, Robert. *KONCEPCE ÚSPĚCHUSPCHOPNOSTI. Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* 1.vyd. Praha: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Internetové zdroje

BUSINESS CENTER. *Občanský zákoník* [online]. BC [23. 1. 2018]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h2d5.aspx>

BUSINESS CENTER. *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání* [online]. BC [3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha5.aspx>

ČESKÉ NOVINY. *CVVM: Důvěra ve vládu v únoru vzrostla na 38 procent* [online]. ČN [12. 4. 2018]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cvwm-duvera-ve-vladu-v-unoru-vzrostla-na-38-procent/1594688>

DOTACE EU. *Výzvy a akce* [online]. [12. 4. 2018]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Kalendar-akci?t=4#Tabs>

EDOLO. *PEST ANALÝZA* [online]. [25. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Kde se v Česku žije nejlépe? Nejvyšší životní úroveň je v Praze, na Ostravsku se lidé dožívají nejnižšího věku* [online]. HN [12. 4. 2018]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65163880-kde-se-v-cesku-zije-nejlepe-nejvyssi-zivotni-uroven-je-v-praze-na-poslednim-miste-skoncilo-ostravsko>

IPODNIKATEL. *Jak nový občanský zákoník definuje podnikání* [online]. [20. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

MANAGEMENT MANIA. *Analýza pěti sil 5F* [online]. MM [23. 1. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991* [online]. MPSV [12. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

MINISTERSTVO FINANČÍ. *Hrubý domácí produkt* [online]. MF [12. 4. 2018]. Dostupné z: <https://tema.novinky.cz/hruby-domaci-produkt>

MOJE BILLBOARDY. *Plochy v Moravskoslezském kraji*. [online]. [1. 5. 2018]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/hledat#?regions=%5B%22moravskoslezsky-kraj%22%5D&map=48.806629,16.275159,50.89588,19.730359,8>

NASTARTUJ. *Lokality*. [online]. [1. 5. 2018]. Dostupné z: <http://nastartuj.cz/lokalita.html>

PLAKATOV. *Největší výběr venkovní reklamy – Moravskoslezský kraj*. [online]. [1. 5. 2018]. Dostupné z: <http://plakatov.cz/moravskoslezsky-kraj/billboardy-velke-mosty-jine>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Rada vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst poprvé zasedala* [online]. [12. 4. 2018]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/pavel-belobradek/aktualne/rada-vlady-pro-konkurenceschopnost-a-hospodarsky-rust-poprve-zasedala-127856/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Vláda premiéra Andreje Babiše schválila Programové prohlášení vlády* [online]. [12. 4. 2018]. Dostupné z:

<https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-premiera-andreje-babise-schvalila-programove-prohlaseni-vlady-162642/>

Seznam zkratk

CF	Cash flow
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Čistý zisk bez úroků a daní
EBIT	Zisk před zdaněním
GDPR	General Data Protection Regulation
OPPIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
PCO	Pult centrální ochrany
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
RVKHR	Rada vlády pro konkurenceschopnost a hospodářský růst
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Porterův model 5 ti konkurenčních sil	16
Obr. 2.2 Kvadranty matice SWOT analýzy.....	23
Obr. 2.3 Diagram SWOT analýzy	24
Obr. 3.1 Diagram SWOT analýzy	50

Seznam grafů

Graf 3.1 Průměrná roční míra inflace v letech 1994 – 2017	32
Graf 3.2. Meziroční růst HDP a prognóza dalšího vývoje	34
Graf 3.3 Vývoj obyvatelstva v produktivním věku v letech 2014 – 2016	36
Graf 3.4 Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání	37
Graf 3.5 Graf zadluženosti	46

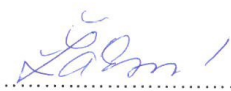
Seznam tabulek

Tab. 2.1 Konkurenční okolí	12
Tab. 2.2 Struktura rozvahy	18
Tab. 3.1 Obecná míra nezaměstnanosti v regionu soudržnosti a krajích – roční průměr	33
Tab. 3.2 Vývoj minimální mzdy od roku 2004	35
Tab. 3.3 Ukazatelé likvidity v číselných jednotkách	42
Tab. 3.4 Ukazatelé rentability	43
Tab. 3.5 Ukazatelé aktivity	44
Tab. 3.6 Ukazatelé zadluženosti	45
Tab. 3.7 SWOT analýza	49
Tab. 3.8 Bodové hodnocení ukazatelů SWOT analýzy	50
Tab. 4.1 Ceny pronájmu reklamních ploch	55

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne10.5.2018.....


.....
Gabriela Žáková, DiS.